

SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES

VUE D'ENSEMBLE

La sensibilisation des bénéficiaires se fait par la diffusion de l'information sur un programme auprès de tous ses bénéficiaires potentiels, des parties prenantes et du public en général. Les mécanismes de sensibilisation permettent de transmettre les informations relatives aux objectifs et aspects clés du programme, à ses bénéfices ainsi qu'aux droits et obligations des participants. La sensibilisation est essentielle à l'implication des bénéficiaires, particulièrement en début de programme.

Bien que fondamentale, la sensibilisation des bénéficiaires est souvent négligée par les programmes de filets de sécurité. Pourtant, une sensibilisation appropriée maximise l'efficacité du ciblage, permet de rejoindre les groupes les plus pauvres (incluant les plus vulnérables, par exemple les illettrés et les indigents) et améliore la transparence et l'imputabilité du programme. Une bonne stratégie de sensibilisation peut contribuer au renforcement des bénéficiaires potentiels, notamment par l'accès à des informations détaillées sur leurs droits et responsabilités dans les divers programmes sociaux nationaux.



APPERÇU

La sensibilisation des bénéficiaires est importante à chacune des phases d'exécution d'un projet puisqu'elle permet la diffusion d'informations concernant la participation, le dépôt de griefs et la sortie d'un programme. Les objectifs spécifiques poursuivis au cours des différentes phases comprennent notamment:

- **Conscientisation :** Information des bénéficiaires potentiels sur les objectifs et les raisons sous-jacentes à la création d'un nouveau programme, sur les groupes cibles et sur les activités que le programme entend ou n'entend pas réaliser.
- **Ciblage et inscription :** Présentation du processus de ciblage, notamment des critères d'éligibilité ; explication des mécanismes qui permettront aux bénéficiaires potentiels de s'inscrire.
- **Paiements :** Explication détaillée des mécanismes de transfert monétaire, des calendriers de versement et de l'importance des bénéfices.
- **Griefs :** Information des bénéficiaires sur les processus de plainte et sur les mécanismes de transparence et d'imputabilité.



Brochure expliquant les bénéficiaires Bolsa Familia, la nécessité de maintenir des informations sociales et économiques mises à jour et comment.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

THE WORLD BANK



SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES

Éligibilité : Énumération des situations qui pourraient remettre en cause l'éligibilité des bénéficiaires (par ex. ils ne sont plus considérés comme pauvres ou ont des enfants dont l'âge excède la limite fixée par le programme).

Dans certains programmes, la sensibilisation de proximité fait **partie intégrante du processus de mise en œuvre**. Le personnel du programme peut par exemple assurer la transmission des informations, notamment au cours des entrevues d'inscription des bénéficiaires, dans les centres de paiements, au moment du suivi du respect des conditions ou encore par le biais de mécanismes de communication particuliers.

Certains autres programmes privilégient plutôt les **campagnes médiatiques spécifiques** qui peuvent comprendre par exemple l'envoi dans les villages d'équipes mobiles chargées d'inscrire les familles et de répondre aux questions ou encore la diffusion d'informations par le biais d'émissions radiophoniques ou télévisuelles, de la presse écrite, de dépliants, etc.

Plusieurs programmes ont également recours à **internet** lorsqu'il s'agit de partager les informations sur une base régulière. Certains programmes ont un site web destiné aux bénéficiaires, sur lequel ces derniers peuvent avoir accès à des informations personnelles telles que l'historique des versements et obtenir des informations sur les opportunités offertes par d'autres programmes.

Lorsque les revenus sont faibles et les capacités limitées, certains programmes communiquent l'information aux **structures communautaires** (leaders communautaires, réseaux ou groupes de femmes) ou **aux organisations non gouvernementales (ONG)** qui la retransmettent par le biais de la radio communautaire, de dépliants, d'affiches, etc.

CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Le niveau d'alphabétisation, les différences culturelles et ethniques et l'accès aux zones éloignées doivent être pris en considération dans l'élaboration des mécanismes de sensibilisation des bénéficiaires.
- Malgré leur influence sur le succès de l'exécution, les activités de sensibilisation sont souvent affectées par les contraintes budgétaires, notamment parce que les programmes de filet de sécurité leur allouent rarement un budget distinct.



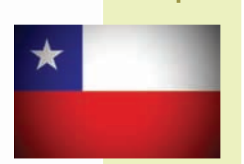
- La sensibilisation des bénéficiaires devrait être incluse au budget des programmes en cours.
- Les activités de sensibilisation varient, non seulement en termes de coûts, mais aussi d'impacts sur les résultats du programme (par ex., exactitude du ciblage, participation, expression des griefs). Dans certains contextes, les activités de sensibilisation générales réalisées par la voie de la presse ou de la radio auront moins d'impacts sur la participation que des actions plus directes telles que les campagnes d'inscription dans les villages.
- Il faudrait procéder à une évaluation régulière et à des contrôles sur place de l'efficience et de l'efficacité des activités de sensibilisation. Ce suivi permettrait non seulement d'améliorer les messages et les mécanismes de livraison, mais aussi d'en réduire les coûts.



SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES

EXEMPLES DE MÉCANISMES DE SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Chili : Système de gestion de l'information et travailleurs psychosociaux



Description

Le Ministère du Plan chilien a mis en place un registre exhaustif de l'information sociale qui permet aux bénéficiaires d'avoir accès à une information détaillée sur leur participation à un programme social particulier et sur leur éligibilité à d'autres programmes. La base de données rassemble les informations en provenance des gouvernements municipaux et des autres organisations chargées d'administrer les programmes de filet de sécurité du gouvernement fédéral. Elle agrège toutes les données disponibles dans l'ensemble des programmes du Système intégré de protection sociale national (Chile Solidario Programs Puente, Personas en Situacion de Calle, Programa Vinculos, Chile Crece Contigo). Les bénéficiaires ont accès en ligne à la base de données, ce qui leur permet de vérifier leur éligibilité à certains programmes et d'avoir accès à un sommaire des allocations auxquelles ils ont actuellement droit.

L'une des caractéristiques principales du Solidario chilien reste certainement la programmation de visites régulières de travailleurs psychosociaux aux ménages bénéficiaires. Ces travailleurs sociaux suivent les progrès du ménage et le mettent en contact avec les programmes en cours. Les objectifs du Solidario incluent la mise en relation des bénéficiaires avec le réseau des services publics accessibles, le rétablissement de la confiance et la promotion des investissements dans le capital humain.

République dominicaine : assistance téléphonique



Description

Le programme de transferts monétaires conditionnels Solidaridad utilise la ligne d'assistance téléphonique de l'Office Présidentiel de la Technologie de l'Information pour renseigner les bénéficiaires actuels et potentiels. La ligne permet de répondre aux demandes d'informations sur les services publics, tels que les travaux publics, les services sociaux, le service postal national et les agences gouvernementales.

Deux mois après l'ajout des informations relatives à Solidaridad au service d'assistance téléphonique (soit en janvier 2008), 55 pour cent des 12,000 appels reçus concernaient le programme. Trois mois plus tard, le nombre total des appels reçus avait augmenté de 50 pour cent. La plupart des demandes d'informations sur Solidaridad concernaient la base de données sur les bénéficiaires, les procédures d'inscription, les critères d'éligibilité et les composantes du programme. Les griefs relatifs au programme n'ont constitué qu'une partie infime des appels.

Cambodge : Affiches informatives et annonces verbales.



Description

Le Programme cambodgien de bourses d'études vise la réduction des frais d'éducation au premier cycle du secondaire par l'octroi de bourses d'études aux ménages les plus pauvres. Les objectifs à long terme sont d'augmenter l'inscription, la rétention et la progression des élèves issus de familles pauvres dans les différents cycles d'éducation secondaire.

Afin de pouvoir cibler adéquatement des élèves issus des familles les plus pauvres, le programme a recours à une diffusion d'informations à très large échelle et à la sensibilisation sur la valeur de l'éducation. Il procède d'une part à la distribution d'affiches permettant d'identifier le programme, les ménages éligibles, les modalités d'inscription, etc., et d'autre part aux annonces verbales publiques faites par les professeurs ou les leaders communautaires à partir des contenus du matériel publicitaire.

La diffusion est décentralisée. L'équipe provinciale du Programme d'appui au secteur de l'éducation du Cambodge est chargée de la formation des membres des comités de gestion locaux de chaque province et de la distribution des outils de sensibilisation. Les comités de gestion locaux distribuent les affiches, puis des annonces verbales sont faites dans les écoles primaires et secondaires, les conseils communaux, les centres de santé locaux et les marchés.





SENSIBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES

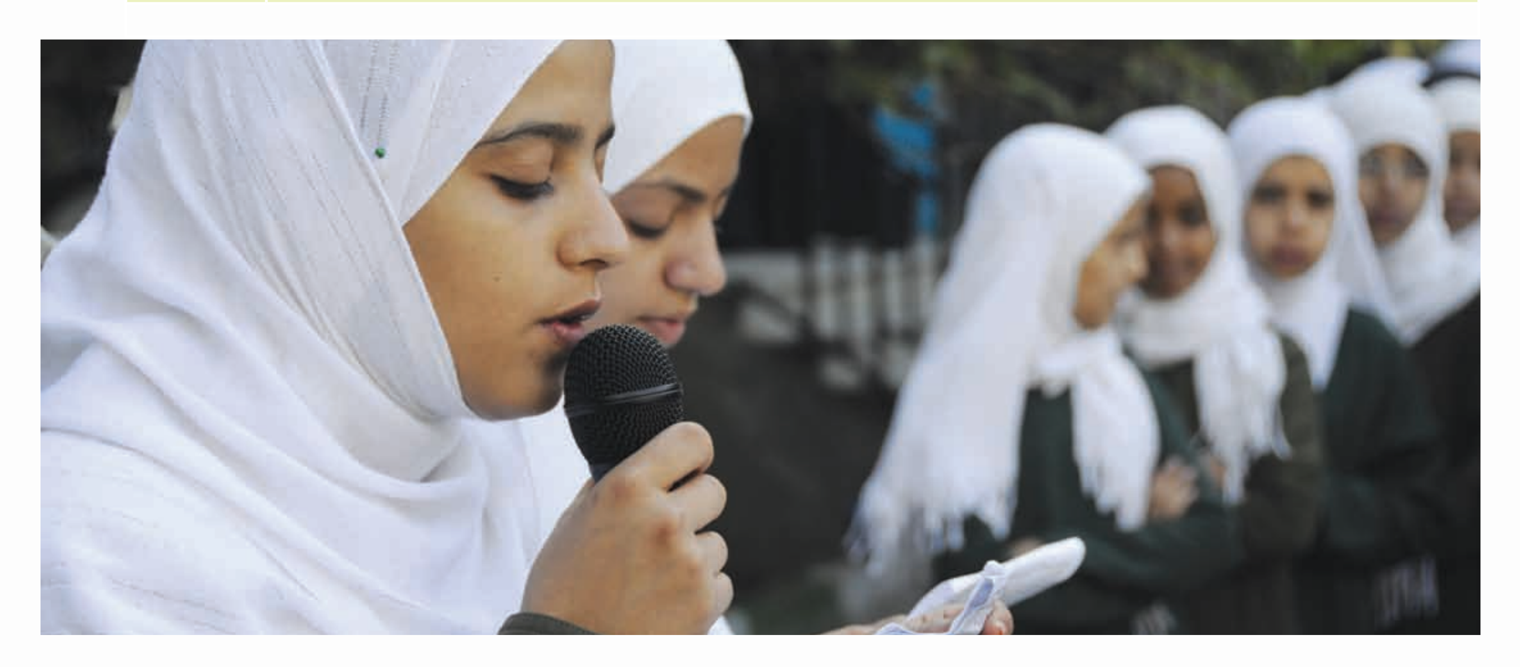
Kenya : Rencontres de conscientisation et visites à domicile



Description

Le Programme pour les orphelins et enfants vulnérables du Kenya procède à des rencontres de sensibilisation destinées à aider les ménages à faire face à leurs problèmes familiaux, notamment en matière de santé. Les sessions abordent les questions de nutrition, de santé maternelle et infantile, de santé sociale, de prévention et de traitement des maladies chroniques telles que le paludisme, le VIH/SIDA et les MTS.

Le programme – qui atteignait 10,500 bénéficiaires en 2008 — prévoit la visite trimestrielle d'un volontaire dans les ménages bénéficiaires. Au cours de cette rencontre, celui-ci oriente les échanges avec les membres du ménage sur les aspects relatifs au respect des conditions du programme, à la collecte des allocations, aux réclamations potentielles et aux questions soulevées. La visite permet également d'identifier les problèmes spécifiques d'un ménage qui demandent des appuis spécialisés.



LES RESSOURCES

Education Sector Support Project. 2006. "Local Management Committees: Operation Procedures." Cambodia, Ministry of Education, Youth & Sport, Phnom Penh.

Liberia Agency for Community Empowerment (LACE). 2008. "Operational Guidelines: Liberia Cash for Work Temporary Employment Project (CfWTEP) Operation Manual." LACE, Monrovia, Liberia.

Productive Safety Net Program. 2006. "Charter of Rights & Responsibilities." Ethiopia, Ministry of Agriculture and Rural Development, Addis Ababa.

Programa Oportunidades. 2010. "Presentación acerca la experiencia de los encuentros con beneficiarios." Secretaria de Desarrollo Social, México.

Programa Red de Oportunidades. 2006. "Términos de Referencia para Consultoría Individual: Oficiales Regionales de Información y Comunicación Social." Secretaria del Sistema de Protección Social, Ministerio de Desarrollo Social, Ciudad de Panamá.

Programa Solidaridad. 2008. "Corresponsabilidades—Dirigido a las familias beneficiarias." Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, Santo Domingo.

Proyecto de Protección Social. 2007. "Términos de Referencia para Contratación de Firma Consultora para el Diseño de la Estrategia de Comunicación Social." Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, Ministerio de Planificación del Desarrollo, La Paz.





INSCRIPTION

VUE D'ENSEMBLE



Après l'identification, il faut procéder à l'inscription des bénéficiaires, ce qui leur permettra de participer aux activités du filet de sécurité et d'avoir accès aux allocations. Les processus d'inscription varient d'un programme et d'un pays à l'autre, mais sont généralement constitués soit d'une enquête, soit d'une inscription à la demande, ou encore d'une combinaison des deux. Quel que soit le modèle utilisé, il faut néanmoins procéder à une campagne de sensibilisation complémentaire qui permet de transmettre l'information relative au programme, aux droits et aux responsabilités des participants. Des appuis supplémentaires peuvent également s'avérer nécessaires pour rejoindre les bénéficiaires les plus démunis.

APERÇU

Lorsqu'une **inscription basée sur une enquête de type recensement** est utilisée, il y a tout d'abord identification des zones porteuses d'un grand nombre de personnes éligibles (par ex. à forts taux de pauvreté) puis envoi de personnel du programme ou d'enquêteurs chargés d'interviewer et d'inscrire tous les ménages de la zone. L'éligibilité est déterminée suite aux résultats de l'enquête. Par contre, dans **l'inscription basée sur la demande**, les bénéficiaires potentiels s'inscrivent directement à un endroit prédéterminé. Les inscriptions par enquête ou basées sur la demande peuvent être complémentaires, appropriées à l'une ou l'autre des phases du déroulement d'un programme ou encore utilisées simultanément.

Certains programmes -- notamment ceux du Brésil, du Chili et du Mexique -- ont recours à une approche composite, soit parce qu'ils utilisent les deux approches concurremment ou encore parce qu'ils emploient des approches différentes en milieux rural et urbain. Le tableau ci-dessous résume les avantages, les inconvénients et les conditions optimales d'application de chaque approche.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.







INSCRIPTION

Approche	Avantages	Inconvénients	Conditions optimales d'utilisation
Enquête	• Permet de rejoindre les plus pauvres, qui manquent souvent d'informations et sont les plus éloignés des bureaux du programme. • Les coûts liés au recensement de chaque personne supplémentaire sont faibles en raison des économies d'échelle réalisées en matière de temps et de transport. • Les enquêtes systématiques fournissent des données de meilleure qualité et réduisent les risques de manipulation des informations. • Des campagnes d'inscription importantes peuvent être mises sur pied.	• Les enquêtes périodiques génèrent des listes de participants statiques/inflexibles, qui ne permettent pas de prendre en considération les changements dans une situation individuelle. • Il est possible que les membres de ménages éligibles soient absents ou ne puissent pas répondre lors du passage des enquêteurs. • L'enquête peut s'avérer coûteuse s'il y a peu de ménages éligibles ou que les ménages sont très éloignés l'un de l'autre.	• Zones homogènes présentant de forts taux de pauvreté • Endroits à faible taux de scolarisation et peu d'accès aux informations. • Le programme est récent et encore peu connu.
À la demande	• Processus ouvert et dynamique qui permet l'inscription en tout temps. • Les coûts sont réduits si les non-pauvres décident de ne pas s'inscrire. • Le caractère institutionnalisé assure la permanence, ce qui permet la mise en place et le maintien des structures institutionnelles.	• Il est possible que le manque d'informations ou la distance importante avec les bureaux du programme nuise à la participation des pauvres. • Les coûts risquent d'être plus importants si les travailleurs sociaux doivent vérifier (à domicile) les informations fournies par les bénéficiaires. • Le processus peut s'avérer long, et impliquer de longues files d'attente et/ou demander beaucoup de personnel.	• Zones hétérogènes présentant des taux de pauvreté modérés ou faibles. • Endroits à taux de scolarisation modéré ou élevé et un bon accès à l'information. • Le programme est bien connu.
Composite	• Adaptation aux divers besoins d'un programme pendant ses différentes phases de préparation/ mise en œuvre. • Meilleure atteinte des plus pauvres grâce aux possibilités d'adaptation à différentes situations (par ex. rural/urbain, forte ou faible concentration de pauvres). • Réduction potentielle des coûts si chaque approche est mise en place dans les conditions appropriées.	• Présence d'une forte capacité administrative de suivi de l'approche composite • Au démarrage notamment, augmentation potentielle des coûts liés à l'élaboration et à la mise en œuvre des deux approches (en termes de besoins en personnel, suivi, communication, etc.)	• Programme implanté dans des zones présentant des caractéristiques diverses (par ex. taux de pauvreté, niveau de scolarisation, accès à l'information). • Programme évolutif (par ex. passage d'un programme pilote à un programme exhaustif et institutionnalisé).

CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Il peut s'avérer nécessaire de fournir des appuis supplémentaires si l'on veut atteindre un taux d'inscription satisfaisant (par exemple en ajoutant aux annonces générales la diffusion d'informations aux organisations à base communautaire travaillant avec le même groupe cible ou encore en tenant des séances d'information dans les quartiers).
- Le recours à une enquête s'avère souvent utile au tout début de l'exécution, alors que l'information sur le programme est encore limitée. Une approche à la demande peut être adoptée ultérieurement, lorsque les bénéficiaires sont mieux renseignés et souhaitent participer.
- Le mécanisme de ciblage devrait jouer un rôle dans le choix de la méthode d'inscription. En effet, les programmes qui ciblent les participants par autosélection (par ex. les travaux publics) ont généralement recours à une inscription à la demande, puisqu'elle permet aux bénéficiaires de décider s'ils veulent s'inscrire ou non.
- Le temps alloué à l'inscription influence également le type d'approche adopté. Si une mise en œuvre rapide est importante, mieux vaut avoir recours à une enquête. Des campagnes d'inscription massives peuvent ensuite être mises sur pied dans les écoles, les mairies, etc.







INSCRIPTION

- Les campagnes d'information devraient tenir compte du type d'inscription adopté : il s'agira soit d'inciter les bénéficiaires à s'inscrire directement (approche à la demande), soit de les disposer à accueillir les enquêteurs (approche par enquête). Ces campagnes devraient également renseigner les bénéficiaires potentiels sur leurs droits et obligations en vertu du programme et identifier les documents requis pour l'inscription.
- La fréquence et l'ordre d'exécution des enquêtes peuvent avoir des conséquences importantes. Les enquêtes fréquentes génèrent des coûts importants, mais si elles sont trop distancées, le programme n'est pas en mesure d'inclure régulièrement de nouveaux bénéficiaires. En matière d'ordre d'exécution, une enquête peut être limitée initialement à quelques municipalités présentant de forts taux de pauvreté, ou encore couvrir toutes les municipalités, même si certaines contiennent peu de ménages pauvres. Les décisions en la matière dépendront notamment du budget disponible, de la couverture souhaitée ou encore de considérations politiques.
- L'inscription à la demande facilite l'accès à d'autres services sociaux, notamment grâce aux centres de référence « à guichet unique » qui fournissent des informations sur les autres programmes disponibles, par exemple les Centres de référence en Assistance sociale du Brésil et Solidario du Chili.
- Lorsque l'on a recours à l'inscription à la demande, il faut s'assurer que les bénéficiaires potentiels ne sont pas inscrits dans plusieurs zones et qu'ils ne profitent pas indûment de la multiplication des allocations que cela permet. La mise en place d'une base de données centrale est essentielle au contrôle des duplications et des fraudes.

EXEMPLES DE TYPES D'INSCRIPTION AUX PROGRAMMES DE FILETS DE SÉCURITÉ

Inde: Inscription au Projet National de Garantie d'Emploi en Milieu Rural

Description



Le Projet National de Garantie d'Emploi en Milieu Rural est accessible à tous les ménages ruraux résidant dans les zones désignées par le gouvernement central. Tous les adultes d'un ménage peuvent s'inscrire et faire une demande d'emploi. Les individus inscrits doivent résider à proximité, être prêts à exécuter des travaux manuels non spécialisés et s'inscrire sous le couvert du ménage au bureau local du projet. Chacun peut se présenter et faire une demande verbale d'inscription. Une enquête de porte-à-porte peut également être menée afin d'identifier les personnes intéressées. L'inscription est possible tout au long de l'année, ce qui permet de maximiser la participation des ménages migrants.

Immédiatement après la vérification, chaque ménage inscrit reçoit une carte de travail sur laquelle se trouvent toutes les informations pertinentes (numéro d'inscription, âge et genre de chacun des membres du ménage), les informations relatives à l'emploi et une photographie.

Une mise à jour annuelle est effectuée sur le modèle de l'inscription initiale et prend en considération le travail et la saison migratoire de l'ensemble de la force de travail.

Zambie : Ciblage et inscription par le biais d'une enquête

Description



En Zambie, le ciblage est intégré au processus d'inscription du Projet de Transferts Monétaires Sociaux, qui verse sans condition des allocations aux ménages souffrant de pauvreté extrême (faim chronique, malnutrition, mendicité pour subsistance) ou frappés d'incapacité (chef de ménage décédé ou très malade, ménage ne comprenant aucun membre apte ou en âge de travailler). Les processus de ciblage et d'approbation sont menés par une série de comités créés antérieurement par le Projet d'assistance sociale publique, qui était déjà actif avant les transferts monétaires. Les comités, constitués de volontaires, sont présents au niveau du village, de la zone et du district.

Les comités villageois d'assistance sociale communautaire, qui desservent entre 200 et 400 ménages, interviewent les candidats potentiels et prennent en note la structure du ménage et son niveau de pauvreté. La classification des ménages est ensuite approuvée lors d'une réunion communautaire. Les demandes provenant des 10 pour cent des ménages les plus démunis sont transmises au chargé d'assistance sociale du district puis au comité d'assistance sociale du district qui est chargé de l'approbation finale. La réponse est transmise au comité villageois qui en avise les bénéficiaires.

Cette approche de type enquête permet de rejoindre les bénéficiaires les plus pauvres et frappés d'incapacité, ce qui ne serait certainement pas possible par le biais d'un centre d'inscription à la demande. Après l'inscription, les listes sont closes jusqu'à la prochaine période d'enregistrement. De plus, le processus de ciblage et d'inscription pluri-paliers garantit la qualité des données

INSCRIPTION

Albanie: Inscription à la demande



Description

Le programme albanien de transferts monétaires conditionnels Ndihme Ekonomike (NE) inscrit les bénéficiaires à la demande, comme le font d'ailleurs la plupart des programmes d'assistance sociale d'Europe Centrale et de l'Est. Le programme demande à ce que les bénéficiaires aptes au travail acceptent de travailler une journée par semaine en échange de leur allocation.

Chaque mois, le chef de ménage se rend au bureau du NE--habituellement situé dans les bâtiments administratifs communaux ou municipaux -- afin d'expliquer pourquoi son ménage a besoin de cet appui et soumettre une demande d'allocation (montant partiel ou complet). Un travailleur social procède à une entrevue et aide le demandeur à remplir le formulaire. Ce dernier doit fournir plusieurs documents et déclarations qui prouvent que sa famille n'a pas accès à d'autres revenus ou allocations et ne possède pas de véhicule ou autre bien prohibé.

Si le chef de ménage ou un autre membre adulte ne peut se présenter mensuellement au bureau du NE pour toucher son allocation (par ex. pour raisons de santé), le travailleur social se rend chez le chef de ménage pour vérifier la documentation prouvant qu'il n'y a aucune autre source de revenus et procéder au versement.

Mexique : Inscription par le biais d'une approche composite



Description

Le programme mexicain de transfert monétaire conditionnel Oportunidades procède à l'inscription des bénéficiaires par le biais d'une approche composite adaptée aux différents profils de pauvreté urbaine et rurale. Dans les petites villes rurales (moins de 2,500 habitants) une enquête de porte-à-porte permet d'évaluer le statut socioéconomique du ménage sur la base des biens possédés, du niveau de scolarisation et de la composition du ménage. Une fois ces informations collectées, vérifiées et traitées, les membres du personnel rencontrent les ménages éligibles et les incitent à s'inscrire au programme.

En zone urbaine, le programme a plutôt recours à une approche composite. Dans les secteurs présentant une forte concentration de ménages pauvres, il y a conduite d'une enquête de porte-à-porte qui permet de vérifier l'éligibilité et d'inscrire les bénéficiaires. Dans les secteurs où le nombre de ménages pauvres est moins important et les coûts d'une enquête trop élevés, les bénéficiaires potentiels doivent soumettre une demande d'évaluation de leur éligibilité. Les médias de masse annoncent le programme et incitent les ménages à rencontrer le personnel d'inscription de leur secteur afin de solliciter une évaluation économique de leur situation. Suite à ce tri initial, les demandeurs sont informés de leur éligibilité potentielle et visités par un membre du personnel chargé de valider les données socio-économiques du ménage. Après la confirmation de leur éligibilité, les demandeurs retournent au bureau et s'inscrivent au programme.

LES RESSOURCES

Castañeda, Tarsicio, and Kathy Lindert, with Bénédicte de la Brière, Luisa Fernandez, Celia Hubert, Osvaldo Larrañaga, Mónica Orozco, and Roxana Viquez. 2005. "Designing and Implementing Household Targeting Systems: Lessons from Latin American and the United States." Social Protection Discussion Paper 0526, World Bank, Washington, DC.

India, Ministry of Rural Development, Department of Rural Development. 2008. "Operational Guidelines: 3rd Edition." National Rural Employment Guarantee Act, New Delhi.

Programa mi Primer Empleo. 2007. "Términos de Referencia: Contratación de consultoría para el Registro e INSCRIPTION de jóvenes y levantamiento de línea de base para los aplicantes a la Tercera Convocatoria." Unidad Coordinadora de Proyectos, Secretaria de Trabajo y Seguridad Social, Tegucigalpa, Honduras.

Programme of Advancement Through Health and Education (PATH). 2002. "Terms of Reference: Development of Prost Database." PATH, Jamaica, Kingston, Jamaica.

Zalimiene, Laimute. 2006. "Program Implementation Matters for Targeting Performance: Evidence and Lessons from Eastern and Central Europe—Country Case Study: Lithuania." World Bank, Washington, DC.

MANUEL DES FILETS DE SÉCURITÉ SOCIALE

IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

PROGRAMME DE PROCESSUS CLÉS

IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

VUE D'ENSEMBLE

Lors de la mise en œuvre d'un programme de filet de sécurité, il est important d'avoir accès à un système d'identification qui permette de distinguer les bénéficiaires des autres individus.

Un système d'identification fonctionnel permet de retracer adéquatement les bénéficiaires au cours des étapes clés du programme, notamment l'inscription, le paiement, la vérification et le contrôle, la réinscription et la sortie de programme. Un tel système favorise l'efficience du programme et améliore la gouvernance en réduisant le nombre de dédoublements, de fraude et de cumul d'allocations.





APERÇU

L'identification des bénéficiaires peut se faire au moyen de la carte d'identité (ID) nationale ou une carte spécifique au programme.

- **Carte d'ID nationale.** Les responsables d'un programme peuvent utiliser le système d'identification national lorsque celui-ci existe. Ceci permet de réduire les dédoublements d'informations entre les programmes, de faire la vérification croisée des données et de confirmer la véracité des informations. La détention d'une carte d'ID nationale par les bénéficiaires constitue cependant un défi clé puisque les groupes cibles font généralement face à plusieurs problèmes d'obtention, notamment la vulnérabilité, l'éloignement, les coûts associés à l'obtention d'un certificat de naissance ou de tout autre document légal. Les responsables de programme doivent souvent prendre avec les institutions nationales des dispositions spécifiques afin que les populations exclues puissent être enregistrées (voir l'exemple du Nicaragua ci-dessous).

  L'accès à une carte d'ID nationale permet également le renforcement des groupes vulnérables ou exclus, tels que les populations autochtones ou les femmes (voir l'exemple du Pakistan ci-dessous). L'obtention d'une carte d'ID nationale permet à ces groupes d'avoir accès aux droits publics et privés dont ils étaient écartés, tels que les allocations d'assistance sociale, l'inscription sur les listes électorales et les services financiers.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

THE WORLD BANK





IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

- **Carte d'ID spécifique au programme.** En cas d'absence d'un système national, il faut procéder à la mise en place d'une identification spécifique au programme. Sa sophistication dépendra de la durée du programme, de la fréquence des paiements et du type de transferts effectué. Il est possible que la conception des cartes d'ID doive prendre en considération le niveau d'alphabétisation de la population cible. De plus, l'établissement de cartes spécifiques peut générer des coûts importants, mais celles-ci faciliteront l'inclusion des bénéficiaires et l'administration du programme (voir l'exemple de l'Inde ci-dessous).

  Le processus de mise en place d'un système d'ID comprend généralement :

  — L'identification d'une agence ou équipe d'enregistrement/ID qui travaillera avec le personnel responsable du ciblage, de la gestion des informations et des paiements ;

  — La formation du personnel chargé de la réception des demandes, de l'enregistrement des données et de la gestion des dossiers ;

  — La saisie des informations sur les bénéficiaires ;

  — La validation des données avec les systèmes d'ID existants (si possible) ou sur le terrain ;

  — La mise en place d'un système de correction des erreurs et d'un mécanisme de mise à jour des informations ; et

  — L'émission des cartes d'ID.



CONSIDÉRATIONS CLÉS

- La carte d'ID attribuée à un ménage ou à un bénéficiaire doit être unique. Elle doit contenir des informations personnelles, incluant le nom, l'adresse, le genre, la date de naissance, etc., ainsi qu'un moyen de vérification de l'identité (signature, photographie ou empreinte digitale du détenteur). Elle doit également porter le sceau et/ou la signature du chargé d'enregistrement autorisé, ce qui garantit l'authenticité et réduit les chances de falsification. De plus, le numéro d'ID peut être porteur d'un code qui permet de lier le détenteur à son lieu de résidence et de faciliter son suivi.
- Les programmes qui adoptent une ID spécifique doivent mettre en place des systèmes de gestion de l'information solides qui fonctionnent de façon transparente et efficiente -- par exemple en matière de suivi et d'enregistrement des changements dans la situation des bénéficiaires.
- Des mesures de contrôle permettant la réduction des erreurs, les fraudes et la corruption chez les émetteurs ou chez les détenteurs de cartes d'ID doivent être mises en place.
- Les technologies de l'information jouent un rôle important en facilitant la mise à jour, le suivi et la contre-vérification décentralisés.
- Puisqu'elle réduit les coûts et les délais, la récupération automatique des dossiers d'ID facilite la prestation de services dans les zones éloignées.
- Les échanges inter et intra agence et le contrôle de la vie privée devraient être encadrés par une législation appropriée.
- Les agences chargées d'émettre les cartes d'ID devraient avoir accès aux zones ciblées et les instances administratives situées en aval être capables de gérer des flux de données très importants.



- Les cartes d'ID devraient correspondre aux types de transferts et aux mécanismes de paiement utilisés. Par exemple, dans certains programmes de transferts monétaires conditionnels, les vérifications d'ID sont effectuées au moment de l'inscription au programme puisque les allocations seront ensuite directement transférées au compte bancaire du bénéficiaire. Si les versements sont effectués en nature, la vérification d'ID doit être effectuée lors de chaque transfert de personne à personne.

- Les stratégies de communication doivent permettre de combler les divergences de perception sur l'utilisation d'une carte d'ID, notamment dans l'administration et chez le détenteur.

EXEMPLES D'IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Nicaragua : Traitement des bénéficiaires sans carte d'ID nationale



Description

Le Réseau de protection sociale (SPN) du Nicaragua a versé des transferts monétaires conditionnels aux bénéficiaires sur la base du numéro d'identification national. Au moment de la mise en œuvre, la distribution des transferts était bien contrôlée. L'information relative aux transferts était consignée sur une liste spécifiant le nom de chaque bénéficiaire, le montant du transfert et le numéro d'identification national. Les agents de projet vérifiaient l'identité du bénéficiaire en comparant sa signature ou son empreinte digitale avec celle de la carte nationale. Cependant, alors que tout semblait prometteur, le programme a fait face à des difficultés inattendues.

En effet, puisque les allocations étaient versées sur la base de la carte d'ID nationale, chaque bénéficiaire devait présenter la sienne. Or le projet a rapidement réalisé que les bénéficiaires ciblés des régions éloignées ne possédaient pas de carte d'ID nationale. Afin de régler ce problème et d'éviter les erreurs d'exclusion, le SPN a procédé à l'émission de cartes temporaires assorties d'un code-barre permettant d'identifier les bénéficiaires. Parallèlement, les représentants du SPN ont travaillé avec les autorités locales et les avocats à l'enregistrement des bénéficiaires au registre civil et à une obtention à prix réduit des cartes d'ID nationales permanentes nécessaires.

Les cartes d'ID temporaires ont été faciles à faire et peu coûteuses, puisqu'elles ont été préparées avec un appareil photo, un ordinateur et une machine à laminer. Elles se sont également avéré une solution pratique à un problème imprévu.

Inde : Identification spécifique à un programme — la carte de travail du NREGA



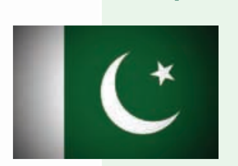
Description

- En Inde, l'Acte National de Garantie d'Emploi Rural (NREGA) vise l'amélioration de la sécurité des moyens de subsistance en zone rurale par une garantie d'accès à au moins 100 jours de travaux non spécialisés et rémunérés par année. Afin d'identifier ses participants, le NREGA fournit à chaque bénéficiaire une carte de travail. En plus de constituer un outil essentiel de comptabilisation des jours travaillés et des paiements effectués, la carte permet de suivre la mobilité du ménage (changement de résidence ou migration) et les modifications dans les données personnelles. La carte est adaptée aux besoins locaux, incluant ceux des bénéficiaires illettrés. Les principales caractéristiques de la carte de travail du NREGA sont notamment les suivantes :
- Après l'enregistrement du ménage et la vérification des informations, le gouvernement local émet la carte dans les deux semaines suivant la soumission de la demande.
- La carte comprend le nom du bénéficiaire, certaines informations personnelles (adresse, genre, âge, etc.), une photographie et la signature ou l'empreinte digitale du détenteur.
- La carte de travail porte un numéro d'identification unique qui comprend des codes de repérage de l'état, du district, du gouvernement local et du village dans lequel réside le ménage. Ce numéro unique protège les travailleurs de la corruption et des fraudes (par ex. duplication ou bénéficiaire fantôme).
- Toutes les informations figurant sur la carte sont authentifiées par le sceau et la signature du chargé d'enregistrement autorisé. Cette étape permet la certification de la carte et la réduction des falsifications.
- La carte de travail est valide pour une période de cinq ans. La date d'enregistrement et la durée de validité sont inscrites sur la carte.



IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

Pakistan: Garantir l'accès des femmes à une carte d'ID nationale



Description

Afin d'augmenter l'efficacité de son Département d'Enregistrement, le Pakistan a créé en 1999 le Service National d'Enregistrement et de base de données (NADRA). Le NADRA a tout d'abord procédé à la mise en place d'une base de données nationale et au remplacement des anciennes cartes d'ID par une carte accordant à chaque citoyen un numéro unique.

En 2008, le NADRA a décidé d'augmenter le taux d'enregistrement et d'identification des femmes pakistanaises. Même si la couverture effective de la population féminine ne dépasse toujours pas 64 pour cent, après juillet 2008 le taux d'enregistrement général a augmenté de 5 à 15 points dans presque toutes les régions – au Cachemire, l'identification des hommes et des femmes atteint 100 pour cent.

Arménie : Identification des bénéficiaires par le biais d'une carte de sécurité sociale



Description

En 1999, le gouvernement arménien a mis en place une carte de sécurité sociale assortie d'un numéro d'identification personnel (PIN) qui donnait accès aux services gouvernementaux. La carte laminée contient peu d'informations personnelles.

Tous les citoyens doivent posséder une carte de sécurité sociale s'ils veulent s'inscrire ou bénéficier des allocations d'un programme de protection sociale (allocations aux familles pauvres, allocations de chômage, pensions de vieillesse et d'inaptitude), obtenir des licences, etc. Le numéro figurant sur cette carte est rapidement devenu le seul lien entre les principales bases de données arméniennes (enregistrement civil, banques, emploi).

Tous les transferts monétaires reçus par l'un des membres d'un ménage -- incluant les salaires, les allocations sociales et/ou paiements -- peuvent maintenant faire l'objet d'un suivi par le gouvernement. Ceci permet de s'assurer que les bénéficiaires reçoivent les versements appropriés et que les paiements dépassant l'éligibilité sont automatiquement interrompus en fonction des barèmes de chaque programme.

Les citoyens peuvent obtenir leur carte en se rendant dans l'un des bureaux locaux du gouvernement.

LES RESSOURCES

Arshad Hakeem, Ali. 2009. "Smart National Identity Card in Pakistan." Poverty Reduction and Economic Management Knowledge and Learning Forum, World Bank, Washington, DC.

Brian, Kearney. 2009. "The Role of Social Security Card in Targeting." Poverty Reduction and Economic Management Knowledge and Learning Forum, World Bank, Washington, DC.

Chopra, Sumita, and Puja Dhingra. 2006. "Inventory of Personal Identification Mechanisms in India." South East Asia Region, World Bank, Washington, DC.

"How National ID Cards and Other eID Applications Can Improve Service Delivery." 2009. Poverty Reduction and Economic Management Knowledge and Learning Forum, World Bank, Washington, DC.







MODES DE PAIEMENTS

VUE D'ENSEMBLE



Les modes de paiement permettent aux bénéficiaires de recevoir les allocations adéquates dans les temps impartis. Dans les programmes de filet de sécurité, les modes de paiement efficaces sont considérés comme essentiels au respect des délais et à la fiabilité des transferts, ainsi qu'au bon fonctionnement du programme en général. Au cours des dernières années, les chargés de programme, les institutions financières et les concepteurs en technologies de l'information ont mis au point une vaste gamme de stratégies de transfert efficaces.



APERÇU

Au démarrage d'un programme, deux décisions clés s'imposent : il faut identifier le **type de transfert** et **l'agence chargée de faire les paiements**. Le type de transfert (paiement comptant, coupon, transfert électronique) dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'approche du programme (comptant ou presque comptant), de sa durée, de la disponibilité des technologies appropriées, de la capacité locale et des coûts impliqués -- plus les coûts sont élevés, moins les sommes dont disposent finalement les bénéficiaires sont importantes.



Le Brésil, le mécanisme de Bolsa Familia de paiement

On préfère souvent procéder en début de programme à des **versements monétaires directs** qui permettent des déboursés rapides alors que les systèmes de paiement électroniques ne sont pas encore finalisés. Au cours des dernières années, le nombre de programmes qui utilisent des modes de **transfert électronique** s'est accru rapidement (voir l'exemple du Brésil ci-dessous) et ceci, même dans les pays à faible revenu (voir l'exemple du Kenya ci-dessous). Certains programmes, le Bangladesh par exemple, préfèrent combiner les paiements électroniques et directs (voir ci-dessous).

Les nouvelles technologies ont permis d'améliorer considérablement les modes de transferts monétaires utilisés par les programmes et de plus en plus d'éléments tendent à prouver que les systèmes automatisés contribuent à réduire les fraudes et à accroître la couverture. Les programmes de transfert peuvent maintenant atteindre un nombre important de bénéficiaires grâce aux cartes à puces, aux terminaux de paiement et aux téléphones cellulaires.

Il est important de souligner que la meilleure approche ne dépend pas nécessairement de l'utilisation des technologies les plus sophistiquées, mais de l'équilibre réussi entre les facteurs mentionnés plus haut.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

THE WORLD BANK





MODES DE PAIEMENTS

CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Des études préalables à l'adoption d'un mode de paiement peuvent s'avérer nécessaires, notamment afin d'évaluer les options, les technologies, les coûts, les délais et les implications légales, par exemple en matière de passation de marchés.
- Le calendrier et la fréquence des paiements influencent le choix du mode de transfert et de l'organisme recruté. Alors que ce choix reste relativement simple, dans le cas d'un paiement unique, d'une bourse d'étude ou de transferts alimentaires par exemple, il peut s'avérer nécessaire d'avoir recours à des approches plus sophistiquées lorsqu'il faut procéder à des paiements plus fréquents et plus variables.
- Le choix du mode de paiement dépend également de la capacité locale des organismes de distribution.
- Les transferts automatisés peuvent être coûteux et difficiles à instaurer si le réseau de distribution n'est pas déjà en place.
- Une éducation et un accès au système bancaire limités peuvent nuire la compréhension qu'ont les bénéficiaires des modes de paiement. Lorsque les paiements sont effectués par le biais du système bancaire, il est souvent utile de prévoir une composante d'éducation financière des bénéficiaires.
- Le recours à plus d'un organisme de distribution peut contribuer à l'amélioration du service à la clientèle, à la diminution des coûts et à la lutte contre les monopoles.
- Les organismes indépendants possédant une certaine expérience peuvent souvent effectuer les transferts monétaires de manière efficace, particulièrement en zone éloignée.
- Il est nécessaire de procéder à une réconciliation financière en s'assurant de la conformité des bilans de paiements du programme avec les registres financiers des organismes de distribution. Il s'agit ici d'un élément clé du contrôle interne et d'une gestion adéquate.
- Les modes de paiement devraient minimiser le temps et les coûts de transaction chargés aux bénéficiaires. Dans les zones rurales qui ne disposent pas d'institutions expérimentées, les modes de transferts monétaires mobiles (par ex. par téléphone cellulaire) peuvent s'avérer efficaces.
- Les paiements en argent comptant devraient être conformes aux normes de transparence et d'audit habituelles. Les programmes devraient mettre en place des procédures de contrôle et de vérification d'un bon rapport coût efficacité.

EXEMPLES DE MODES DE PAIEMENT DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Bangladesh : Paiements en argent comptant dans les banques locales et les banques virtuelles

Description



Le Projet d'allocation en éducation primaire (PESP) verse des allocations trimestrielles aux bénéficiaires par le biais du réseau bancaire national. Le PESP entend améliorer la participation au système éducatif -- inscription, présence et performance -- des enfants d'âge primaire issus de ménages pauvres. Les banques nationales partenaires procèdent trimestriellement au versement des allocations et les personnes autorisées se rendent soit à la succursale locale soit à un point de distribution temporaire pour toucher leur argent.

Le mécanisme de distribution fonctionne comme suit. Le comité de gestion de l'école et les fonctionnaires locaux du ministère de l'Éducation dressent une liste des élèves dans le besoin ; cette liste est envoyée au fonctionnaire responsable du sous-district qui l'endosse et la transmet à l'unité de suivi de l'exécution du projet pour approbation. Une fois la demande approuvée, l'unité procède au versement en collaboration avec la banque qui transfère alors les fonds au siège divisionnaire de la succursale locale ou dans une banque sans succursale. Les agents de suivi du PESP et le personnel de la banque planifient et informent l'école du lieu et du moment de versement. Finalement, les parents ou les élèves bénéficiaires touchent leur allocation en argent comptant à la banque, après vérification de la photographie figurant sur leur carte de compte bancaire.

Le Bangladesh entend avoir recours à la téléphonie mobile pour effectuer les transferts gouvernementaux. Ce type de transfert permettra d'accélérer les paiements aux bénéficiaires et facilitera l'expansion des programmes de filet de sécurité.





MODES DE PAIEMENTS

Inde : Utilisation potentielle des cartes à puce pour faire des paiements

Description



Le Système Public de Distribution (PDS) a recours à un réseau de commerces équitables (CE) pour la revente à des taux préférentiels des rations alimentaires ou des biens non alimentaires destinés aux pauvres et aux groupes vulnérables. L'organisation de la distribution et les chaines de revente du PDS rencontrent de nombreuses difficultés, notamment en raison de la diversité des détaillants (boutique de rations/marchés ouverts), des erreurs sur les listes de consommateurs et de la piètre qualité des biens fournis. Une étude a été menée récemment afin de déterminer si l'utilisation de cartes à puces pourrait aider à réduire au moins certains des problèmes les plus importants.

Dans le cadre de cette opération pilote, les reventes effectuées par un CE se font sur présentation d'une carte à puce qui est authentifiée au moment de chaque transaction par l'empreinte digitale du bénéficiaire. Le résumé des ventes est transmis à l'unité administrative du PDS concernée. Celle-ci calcule les besoins en rations alimentaires de chaque CE et les sommes qu'il doit verser pour l'achat de ces rations. L'information financière est transmise à la banque et l'entrepôt concerné est informé des quantités allouées. Le propriétaire du CE dépose les sommes convenues à la banque et celle-ci émet un reçu qui permet de retirer les rations des entrepôts et de les mettre en vente.

La réaction à l'introduction de la carte à puce par le PDS a été positive. Les CE, les bénéficiaires et les entreprises alimentaires publiques et privées ont souligné qu'ils préféraient l'utilisation d'une carte à puce PDS aux procédures antérieures, mais se sont dits préoccupés par l'absence d'un réseau technologique bien établi. Suite à cela, l'étude a analysé la faisabilité d'un système basé sur une carte à puce dans un contexte de faible réseau technologique et a conclu qu'il n'était pas nécessaire que les parties prenantes soient connectées à un tel réseau puisque les informations pouvaient être transmises hors ligne par les cartes à puce.

Brésil : Paiements par le biais de guichets automatiques

Description



Le programme de transferts monétaires conditionnels bien connu du Brésil, Bolsa Familia, effectue les versements d'allocations aux bénéficiaires en collaboration avec Caixa, la seconde banque la plus importante du pays. Les transferts sont mensuels et exécutés grâce à une carte d'allocation électronique. Le montant versé peut être retiré dans les 90 jours suivants dans n'importe lequel des 16,281 guichets automatiques de la banque. Le programme fournit aux ménages un calendrier des versements afin que ceux-ci puissent planifier leurs épargnes et leurs dépenses. La distance maximale entre un bénéficiaire et un guichet automatique va de 1 à 2 km.

Le programme a démontré que l'amélioration du système de paiement permet de réduire substantiellement les coûts du programme assumés par le gouvernement. Le passage d'une distribution manuelle à une distribution automatique a en effet permis de réduire les coûts administratifs qui sont passés de 14,7 pour cent de la valeur des allocations versées en 2001 à 2,6 pour cent en 2006.

Kenya : Paiement par le biais de la téléphonie cellulaire

Description



Le géant de la communication mobile Vodafone a lancé en collaboration avec l'opérateur de réseau de téléphonie mobile kenyan Safricom, le M-PESA, une initiative visant à rendre les services financiers plus accessibles. Initialement cofondé par le Ministère britannique du développement international, M-PESA devait permettre aux clients n'ayant pas accès au système bancaire traditionnel et possédant un téléphone cellulaire prépayé de déplacer des fonds entre leurs comptes.

Les clients s'inscrivent auprès d'un représentant autorisé du M-PESA (par ex. station d'essence, supermarché, boutique Safaricom) en fournissant un numéro de téléphone Safaricom et leur carte d'identité. Le représentant active le compte directement sur l'appareil, ce qui permet ensuite au client de faire des dépôts et des retraits chez tous les représentants autorisés. Les ménages ciblés sont réunis en groupes de 10 ou moins par téléphone et une personne alphabétisée est désignée comme chef de groupe. Pr contre, même si l'équipement est utilisé par tous les membres, chaque bénéficiaire reçoit une carte individuelle d'enregistrement au M-PESA, ce qui permet de réduire les risques de fraude entre les membres d'un même groupe.

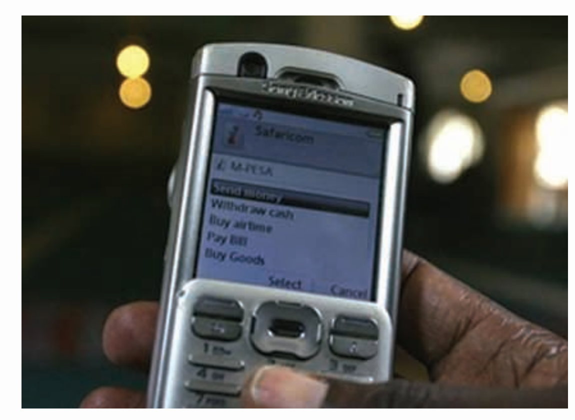
MODES DE DISTRIBUTION

Dans les pays à faible revenu, le **versement** se fait surtout **en argent comptant.** Le distributeur n'a besoin que d'une liste des bénéficiaires ou d'une feuille d'appel pour effectuer les paiements. Les bénéficiaires présentent une carte d'identité et un registre des transactions, signent le document officiel et reçoivent leur argent. Les paiements peuvent être effectués n'importe où, par exemple dans les banques, les locaux administratifs ou sur les chantiers si la sécurité nécessaire est assurée. En début de programme, alors que les systèmes de paiements électroniques ne sont pas encore opérationnels, les versements en argent comptant peuvent permettre des règlements rapides.

Les chèques et les bons d'achat sont tous deux des morceaux de papier échangeables contre de l'argent comptant ou des biens. Ces modes de paiement sont plus courants dans les pays à revenu moyen, puisque les chèques et les bons d'achat ne peuvent être efficaces qu'en présence d'un bon système bancaire et/ou de bureaux de poste. Les chèques et les bons sont facilement transportables, mais ils ne peuvent être transférés électroniquement et peuvent s'avérer coûteux, en raison non seulement des coûts d'impression et de distribution, mais aussi des frais générés par la falsification. Il faut ajouter à cela les coûts des passations de marché auprès des imprimeurs/distributeurs et les frais chargés par les banques et les commerçants qui encaissent les chèques et les bons.

Les transferts monétaires électroniques permettent de régler efficacement les questions de sécurité. Leur capacité à permettre de petits versements plus fréquents aide à éviter les vols qui surviennent après que les bénéficiaires aient encaissé leur argent. Ce type de transfert permet également d'éliminer les intermédiaires, les délais de paiement et les comportements de recherche de rente. Les frais de transaction facturés par les banques peuvent cependant en hausser les coûts. La mise en place d'un système de paiement électronique demande du temps, une bonne base de données et de bons accords de partenariat avec les fournisseurs.

- **Les cartes de débit** sont dotées d'une bande magnétique qui contient l'information relative au compte de banque du bénéficiaire. La carte de débit peut être utilisée pour le retrait d'argent comptant à un guichet automatique ou l'achat de biens dans les commerces disposant d'un terminal. Chaque fois que la carte de débit est utilisée, la bande magnétique produit l'information financière requise par la banque, qui approuve alors automatiquement la transaction et déduit le montant en cause du compte du client. Par contre, les cartes de débit ne permettent pas une couverture géographique suffisante puisqu'elles dépendent en grande partie de la présence d'un guichet automatique ou d'un terminal connecté par téléphone au système bancaire.



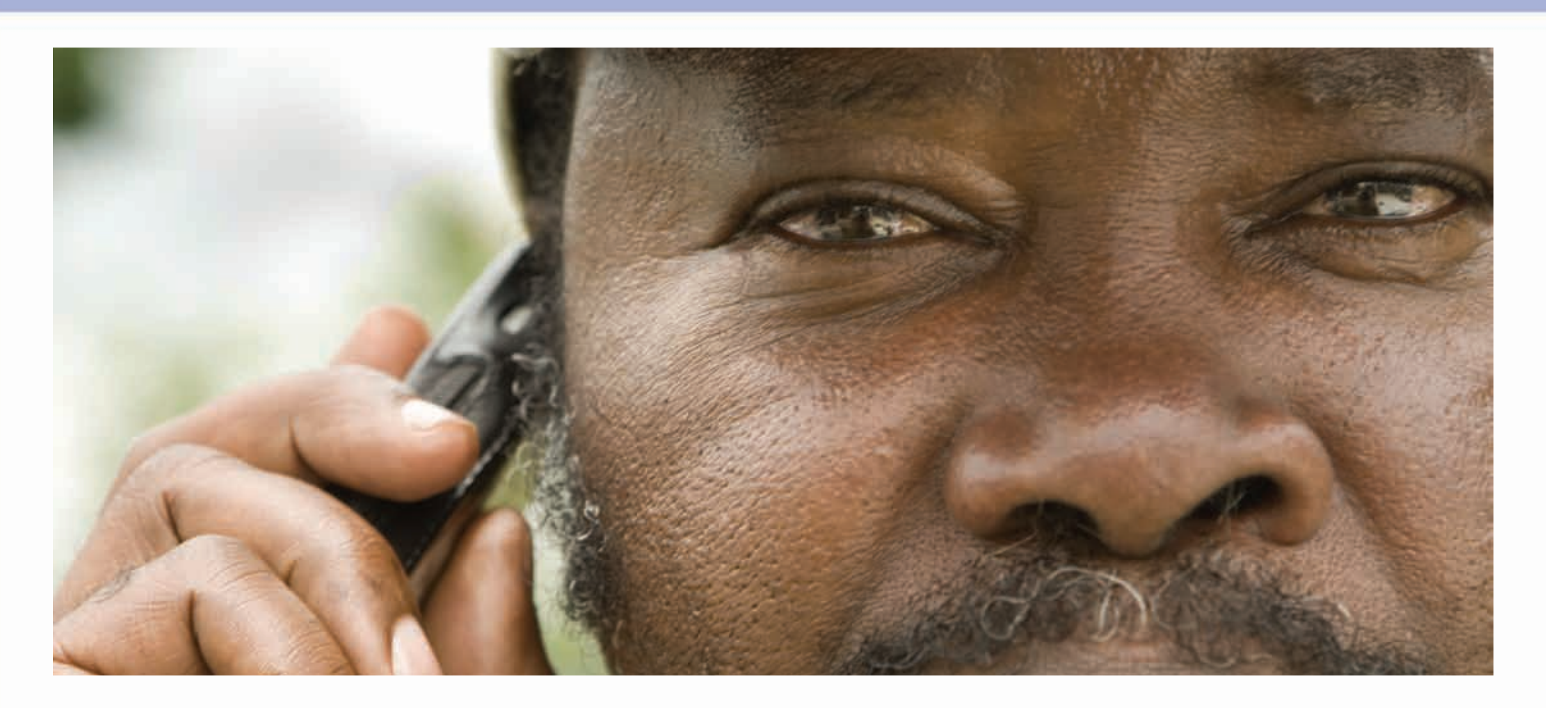
L'initiative de M-PESA au Kenya est le premier en Afrique, le système bancaire mobile basé sur les transferts d'argent électronique par téléphone cellulaire.

- **Les cartes à puce** appartiennent à la même famille, mais elles se présentent sous la forme de cartes jetables munies d'une puce électronique qui peut contenir plusieurs informations sur l'utilisateur. Par conséquent, les cartes à puce ne sont pas liées à un compte bancaire comme les cartes de débit et les transactions peuvent être effectuées via des terminaux et guichets automatiques éloignés non reliés au système bancaire.

- **Les téléphones cellulaires** munis d'une carte à puce intégrée peuvent aisément être connectés à un service bancaire électronique, à d'autres appareils téléphoniques ou à des terminaux. Les clients doivent cependant se rendre chez un représentant autorisé pour retirer de l'argent ou faire un dépôt. Le téléphone cellulaire enregistre la transaction, mais les montants d'argent qui peuvent être transigés par ce biais demeurent restreints.



MODES DE PAIEMENTS



ORGANISMES DE TRANSFERT

Les banques nationales ou publiques peuvent verser les allocations en argent comptant aux bénéficiaires ou encore échanger les chèques et les bons d'achat d'un programme. Elles peuvent également abriter les comptes bancaires des bénéficiaires dans lesquels seront effectués les transferts monétaires. Les banques ont l'avantage de posséder une expertise importante dans le maniement d'argent comptant. Cependant, elles n'ont pas toujours des succursales en région éloignée.

Les bureaux de poste sont une bonne alternative aux banques. Ils peuvent faire les paiements et les transferts en nature à partir d'une liste de bénéficiaires. Ils sont généralement présents partout et possèdent un circuit de livraison bien établi. Cependant, les bureaux de poste n'ont pas de l'expertise financière des banques.

En début de programme, les banques nationales et les bureaux de poste peuvent constituer un bon choix puisqu'ils disposent d'un système de transferts publics couvrant la majorité du territoire. Cependant, les processus d'appel d'offres relatifs à la contractualisation d'un organisme de paiement risquent d'être longs.



Les banques mobiles ont des employés qui acheminent l'argent comptant aux zones dans lesquelles il n'y a pas de succursale, ce qui permet de réduire les coûts de déplacement assumés par les bénéficiaires. Ce service est le plus coûteux et la banque pourrait chercher à en repasser les coûts à d'autres programmes ou clients.

Les guichets automatiques informatisés permettent aux clients des banques d'effectuer leurs transactions financières n'importe où et sans la présence d'un caissier. Les guichets automatiques permettent une couverture importante à faible coût. La pertinence de leur utilisation dépend des services disponibles (surtout l'électricité), de la sécurité immédiate et des frais en cause.

Les bénéficiaires peuvent également recevoir des transferts en nature sur présentation de leur bon d'achat, de leur livret, de leur carte d'identité ou de leur carte électronique dans **les boutiques de vente au détail** préautorisées. Ici, les commerçants sont responsables de

MODES DE PAIEMENTS



la gestion des réserves alimentaires, des transactions financières, de l'envoi aux fonctionnaires du gouvernement des relevés de vente des biens alloués et de la présentation des bons d'achat aux banques pour remboursement.

Les **organismes publics** peuvent également servir de lieu de distribution. Les organismes concernés devront disposer d'expérience en matière de paiement en argent comptant. Les **organisations non gouvernementales (ONG)** peuvent s'avérer une bonne alternative aux banques et bureaux de poste si leurs réseaux dans une région donnée sont extensifs. Les autres lieux de paiement potentiels comprennent les chantiers de travaux publics, les **vendeurs de billets de loterie** et les **écoles**. Des **camions blindés** peuvent également être utilisés pour la distribution d'argent comptant sur des sites centralisés.

Les terminaux sont des outils informatiques de paiement au détail qui remplacent les caisses enregistreuses ou les caissiers. Chaque terminal est doté d'un ordinateur personnel, d'un lecteur de code-barres, d'un scanneur optique et d'un lecteur magnétique qui lit et enregistre les transactions au détail effectuées dans une boutique. Ils enregistrent électroniquement les ventes et les informations relatives aux paiements, mais seulement après que la carte à puce ou la carte de débit du client ait été présentée et authentifiée. L'information sur le paiement est alors transmise à l'institution financière pour remboursement. Les terminaux sont généralement utilisés lorsqu'un programme effectue des paiements en nature. Ils peuvent être utilisés hors ligne et permettent de s'assurer que les détaillants ne gonflent pas les prix des marchandises autorisées. Les coûts liés aux terminaux sont importants si les bénéficiaires sont éloignés les uns des autres, par exemple en zone rurale où le système ne pourra être utilisé que par un nombre relativement restreint de bénéficiaires. Dans les zones urbaines, la concentration des bénéficiaires permet de réduire de façon importante les coûts des terminaux.

LES RESSOURCES

Ahmed, Shaikh. 2005. "Delivery Mechanisms of Cash Transfer Programs to the Poor in Bangladesh." Social Protection Discussion Paper 0520, World Bank, Washington, DC.

Bankable Frontier Associates (BFA). 2006. "Scoping Report on the Payment of Social Transfers through the Financial System," BFA, Boston.

Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2009. "Banking the Poor via G2P Payments." Focus Note 58. CGAP and Department for International Development, Washington, DC.

Department for International Development (DFID). 2009. *Designing and Implementing Financially Inclusive Payment Arrangements for Social Transfer Programmes.* London: DFID.

Gallaher, Mike. 2005. "A Technology White Paper on Improving the Efficiency of Social Safety Net Program Delivery in Low Income Countries: An Introduction to Available and Emerging Mobile Technologies." Social Protection Discussion Paper 0522, World Bank, Washington, DC.

Grosh, Margaret, Carlo del Ninno, Emil Tesliuc, and Azedine Ouerghi. 2008. *For Protection & Promotion: The Design and Implementation of Effective Safety Nets.* Washington, DC: World Bank.

Johnson, Doug. 2008. "Case Study of Smartcards to Deliver Government Benefits in Andhra Pradesh, India." Institute for Financial Management and Research, Centre for Micro Finance, Chennai, India.

Kilfoil, Craig. 2010. "Alternative Cash Delivery Mechanisms. LEAP (Livelihoods Empowerment Against Poverty) Operational and a High Level Alternative Payments Mechanisms Feasibility Study." Consultative Group to Assist the Poor, Washington, DC.

Lafaurie, Maria T., and Claudia A. Velasquez. 2004. "Transferring Cash Benefits Through the Banking Sector in Colombia." Social Protection Discussion Paper 0409, World Bank, Washington, DC.

Regional Hunger and Vulnerability Programme (RHVP). 2006. "Upwardly Mobile: Delivering Social Protection by Cellphone." Wahenga Brief 3, RHVP, Johannesburg.

———. 2007. "Delivering Social Transfers." Social Transfer Policy Brief 5, RHVP, Johannesburg.

———. 2010. "Electronic Delivery of Social Cash Transfers—Lessons Learned and Opportunities for Africa." Frontiers of Social Protection Brief 3, RHVP, Johannesburg.



AUDIT & CONTRÔLE

VUE D'ENSEMBLE

Les mécanismes de contrôle sont essentiels à la bonne exécution d'un programme et contribuent à améliorer sa gouvernance, sa transparence et son imputabilité. Les mesures de contrôle doivent être mises en place au niveau du programme (contrôles de haut en bas), par exemple les audits et les évaluations opérationnelles, et au niveau des bénéficiaires (contrôles de bas en haut ou contrôles sociaux) par exemple les audits sociaux ou comités de citoyens. Ces deux types de contrôle permettent de passer en revue de façon distincte le cycle opérationnel complet -- planification, ciblage, inscription et paiement des allocations -- et de superviser les parties prenantes impliquées à chacune de ces étapes. Ils sont complémentaires et doivent être combinés si l'on veut s'assurer de contrôles efficaces.



APERÇU

Les contrôles au niveau du programme comprennent les audits financiers et administratifs qui permettent de s'assurer de l'utilisation adéquate des ressources et d'améliorer la gestion du programme. Ils sont menés à l'interne ou par des auditeurs externes, généralement sans implication importante des bénéficiaires. Dans plusieurs programmes de filet de sécurité, les audits sont complétés par des évaluations de processus (comme dans l'exemple de la Jamaïque ci-dessous) ou certains des outils suivants :

- **Contrôles inopinés.** Vérification du respect des procédures d'exécution du programme dans un échantillon de localités choisies au hasard (voir l'exemple de la Colombie ci-dessous).
- **Contre-vérification de la base de données.** Comparaisons permettant de vérifier que les informations figurant dans la base de données du programme sont conformes à celles des autres bases de données publiques (registre des contribuables, enregistrement civil, etc.).
- **Diffusion des informations.** Les listes de bénéficiaires sont affichées dans les endroits publics locaux tels que la mairie, l'église, le centre de santé et/ou publiées sur internet où chacun peut les voir et les contester.
- **Audits concomitants.** Les audits de niveau programme réguliers (mensuels ou bimensuels) fournissent des informations à jour sur les processus du programme et permettent donc une intervention rapide si nécessaire.
- **Audit des systèmes.** Ce type d'audit permet d'évaluer l'efficacité et la sécurité du système d'information, notamment la confidentialité des données, le traitement de l'information et la documentation sur le système.

Les contrôles au niveau des bénéficiaires ou contrôles sociaux impliquent les bénéficiaires et la population en général dans le suivi des activités du programme et contribuent à la transparence et à l'imputabilité envers la société. Idéalement, les contrôles sociaux sont continus et les bénéficiaires et parties prenantes sont impliqués pendant la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation du programme.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

THE WORLD BANK





AUDIT & CONTRÔLE

Cette participation continuelle renforce l'appropriation et l'autonomisation. Les contrôles sociaux peuvent être effectués de la façon suivante :

- **Audits sociaux.** Les bénéficiaires, les communautés ou la population en général examinent les services offerts par le programme et ses registres afin d'évaluer sa performance et de proposer des améliorations.
- **Comités de supervision par les citoyens.** La société civile, les autorités locales, les bénéficiaires et/ou le public en général procèdent à la vérification des opérations du programme.
- **Enquêtes auprès des bénéficiaires et discussions en groupe.** Les bénéficiaires donnent leur opinion sur le fonctionnement du programme.
- **Mécanismes de recours en cas de grief.** Un bénéficiaire ou une personne du public fait une plainte sur le fonctionnement du programme ou rapporte des irrégularités. Ces plaintes peuvent notamment faire état d'un ciblage inadéquat, de paiements retardés ou d'une fraude. Parmi les exemples de moyens de recours en cas de grief, il faut mentionner les assemblées, les cartes de rapports par les citoyens et grilles d'évaluations communautaires ainsi que les comptes rendus directs par le biais de lignes ouvertes, de l'ombudsman, de messages textes ou d'internet.

CONSIDÉRATIONS CLÉS



- Les types d'audits mentionnés plus haut ne s'appliquent pas à tous les contextes. L'audit et le contrôle efficaces d'un programme de filet de sécurité demandent l'utilisation simultanée d'approches de niveau programme et de niveau communautaire qui prennent en compte le rapport coût-efficacité de chaque mécanisme dans un contexte donné.
- Les contrôles et/ou les audits devraient porter sur chaque partie prenante afin de s'assurer que les règles du programme sont respectées. Les parties prenantes comprennent les bénéficiaires, le personnel du programme, les organismes de paiement, les bureaux du programme ou les entités sous-traitées qui fournissent des services spécifiques (par exemple le ciblage si effectué hors programme) et les autres parties impliquées telles que les services de santé ou éducatifs associés aux programmes de transferts monétaires conditionnels.
- Les audits de programme peuvent être menés par les services d'audit du gouvernement ou par des organismes indépendants tels que les firmes de consultants, les universités et les groupes de réflexion.
- Chaque mécanisme de contrôle a des avantages et désavantages qui peuvent affecter la qualité de l'information collectée. Par exemple, les mécanismes de recours autorisant les plaintes anonymes peuvent inciter un individu à donner plus sincèrement son opinion sur le programme que lorsqu'il s'agit d'une assemblée.
- Les mécanismes de recours en cas de grief doivent être objectifs et transparents. Ils doivent également être intégrés à un système qui permet de s'assurer que les plaintes sont traitées sans délai et contribuent à l'amélioration de la mise en œuvre du programme. Les mécanismes de recours devraient comprendre un processus d'appel qui permet la contestation des décisions du programme.
- Les programmes de filet de sécurité — et leurs outils de contrôle — ne reflètent pas uniquement les politiques sociales de leurs pays respectifs, mais aussi la gouvernance nationale en général.







AUDIT & CONTRÔLE

EXEMPLES D'AUDIT ET DE CONTRÔLE DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Jamaïque : Audits opérationnels par des auditeurs internes et externes



Description

Le programme de transferts monétaires conditionnels de la Jamaïque, le Programme d'avancement par la santé et l'éducation (PATH) octroie des dons aux personnes les plus nécessiteuses et vulnérables. Le programme est examiné annuellement par des auditeurs internes et externes. L'équipe des auditeurs internes s'assure que les opérations du PATH sont conformes à la Loi sur l'administration financière et l'audit, que les systèmes en place sont adéquats et permettent le contrôle de la qualité et la prévention des irrégularités et que les procédures opérationnelles sont efficientes. Les auditeurs externes qui procèdent à une évaluation en profondeur des comptes du PATH et des systèmes opérationnels internes font partie du Département de l'auditeur général, qui fait directement rapport au parlement.

Colombie : Contrôles inopinés dans des municipalités identifiées au hasard



Description

Le programme Familias en Acción de la Colombie utilise les contrôles inopinés, ou le suivi sur la base d'échantillons pour passer en revue les activités du programme dans les différentes localités. Des interviews sont menées dans 20 municipalités identifiées au hasard. Le personnel du programme interroge les participants, les agents du programme et les fonctionnaires du gouvernement local sur la base d'un questionnaire structuré qui englobe 400 indicateurs relatifs aux aspects fondamentaux du programme tels que l'inscription, la vérification du respect des conditions, le paiement, les procédures d'appel ainsi que la participation à et la qualité des séances d'éducation sanitaire. Les résultats permettent d'identifier les éléments du programme qui fonctionnent bien, de détecter les variations régionales dans la gestion du programme et de procéder aux changements de procédure, de personnel, de formations ou autres intrants nécessaires.

Le programme a réussi à collecter les informations et à les utiliser dans l'amélioration de ses résultats. Par exemple, les contrôles inopinés ont permis de constater que les délais de paiement étaient trop longs. En réponse, les gestionnaires du programme ont travaillé avec les banques à la réduction des temps d'attente. Grâce aux visites inopinées, le programme a également pu identifier les secteurs dans lesquels le personnel avait besoin de plus de formation, par exemple en matière de transmission de l'information sur le programme aux bénéficiaires et aux municipalités et apporter les correctifs nécessaires.

Inde : Forum d'audit social et programme d'ombudsman en réponse aux griefs



Description

La conduite d'audits sociaux, l'une des caractéristiques les plus importantes de la Loi nationale de garantie d'emploi rural (NREGA), contribue à une plus grande imputabilité et transparence des opérations. La NREGA commande en effet des audits sociaux réguliers sur tous les aspects opérationnels afin d'examiner les registres officiels et de vérifier si les dépenses rapportées par l'état correspondent aux sommes versées sur le terrain.

Dans ce contexte, le jansunwai (ou audience publique) représente une innovation importante puisqu'il comprend la lecture des détails figurant aux registres officiels et des autres conclusions d'audit aux villageois rassemblés. Chacun peut s'exprimer ; les résidents locaux qui se disent victimes de fraude livrent leur témoignage et les fonctionnaires ou politiciens locaux peuvent défendre publiquement leurs actions. L'assemblée a pour objectif de favoriser l'imputabilité des fonctionnaires envers les citoyens.

Le gouvernement indien initié un programme d'ombudsmans ou de « suivi indépendant par des citoyens éminents » qui permettra de pousser plus avant l'imputabilité. Chaque année, un panel de 100 ombudsmans sera sélectionné dans la société civile et chargé du suivi des 100 districts indiens. Avant leur nomination, les candidats qualifiés devront se soumettre à 30 jours de sélection publique. Chaque ombudsman effectuera une fois par an une visite de six jours au district qui lui a été assigné afin d'évaluer la qualité de l'exécution du NREGA. Au cours de cet examen, l'ombudsman pourra interviewer ou demander des informations à tout fonctionnaire du NREGA concerné





AUDIT & CONTRÔLE

Malawi : Grilles d'évaluation communautaires

Description



Le programme de travaux publics du Malawi, le Projet d'action sociale 3 utilise des grilles d'évaluation communautaires exhaustives pour s'assurer de la livraison des services aux pauvres et faciliter la réponse des organismes publics. Le processus permet aux communautés de jouer un rôle prédominant dans l'évaluation de la performance des fournisseurs de services et des organismes publics tout en facilitant la rétro-information aux organisations concernées.

Les communautés discutent puis s'entendent sur une note (par ex. 50 sur 100) qui correspond à leur perception de la performance d'un fournisseur de service . Au même moment, le fournisseur ou l'organisme évalué procède à une auto-évaluation et note sa propre performance sur la base des opinions de son personnel. Les représentants du fournisseur de services et de la communauté tiennent ensuite une rencontre au cours de laquelle les préoccupations communes sont discutées et un plan d'action conjoint d'amélioration de la performance arrêté.

Ce processus permet:

Le suivi de la qualité des services/projets.

La comparaison de la performance entre les différents services ou districts.

Le suivi des intrants ou des dépenses (par ex. disponibilité des médicaments).

L'élaboration de critères d'évaluation de la performance basés sur la perception de la communauté/utilisateur qui peuvent ensuite être utilisés dans la prise de décisions budgétaires.

La mise en place d'un mécanisme de rétro-information direct entre les fournisseurs de services et les utilisateurs/communautés et

Le renforcement de l'expression des citoyens et la responsabilisation des communautés,

Les grilles d'évaluation communautaire du Malawi ont également permis d'identifier les travailleurs fantômes et les problèmes de paiement (par ex. des travailleurs ne recevant aucun paiement ou un montant inférieur aux sommes dues)

LES RESSOURCES

Castañeda, Tarsicio, and Kathy Lindert, with Bénédicte de la Brière, Luisa Fernandez, Celia Hubert, Osvaldo Larrañaga, Mónica Orozco, and Roxana Viquez. 2005. "Designing and Implementing Household Targeting Systems: Lessons from Latin America and the United States." Social Protection Discussion Paper 0526, World Bank, Washington, DC.

Latin America and the Caribbean Region. 2007. "Control & Accountability Mechanisms in Conditional Cash Transfer Programs—A Review of Programs in Latin America and the Caribbean." *Operational Innovations in LAC* 1 (1).

Latin America and the Caribbean Region, Social Protection Unit. 2007. "Terms of Reference for Audit of Management Information System for Families in Action Program in Colombia." Draft. World Bank, Washington, DC.

———. 2008. "Audit Questionnaire Template for MIS." World Bank, Washington, DC.

Programa Red de Oportunidades. 2006. "Términos de Referencia para Consultoría de diseño y operalización de los mecanismos de auditoría social." Secretaria del Sistema de Protección Social, Ministerio de Desarrollo Social, Ciudad de Panamá.

Secretaria Nacional de Renda de Cidadania. 2007. "Controle Social no Programa Bolsa Familia. Assessoria Técnica, Coordenação Geral do PBF." Ministerio de Desenvolvimento Social e Combate a Fome, Governo Federal do Brasil, Brasilia.





MANUEL DES FILETS DE SÉCURITÉ SOCIALE

SORTIE DE PROGRAMME

PROGRAMME DE PROCESSUS CLÉS

SORTIE DE PROGRAMME

VUE D'ENSEMBLE

La majorité des programmes de filet de sécurité ont mis en place une stratégie de sortie qui permet de mettre fin à la participation des bénéficiaires. Les politiques de sortie englobent généralement les retraits involontaires (par ex. parce qu'un individu ou un ménage ne correspond plus aux critères d'éligibilité) et les sorties volontaires qui ont lieu lorsque la situation socioéconomique des bénéficiaires s'améliore, qu'ils atteignent les résultats visés et que les allocations du programme ne sont plus nécessaires. Cette situation s'apparente au concept de « graduation hors du programme » dans lequel les ménages parviennent à l'indépendance économique et n'ont plus besoin du programme.



APERÇU

La requalification est utilisée lors de la réévaluation des caractéristiques des bénéficiaires/ménages. Celle-ci permet de vérifier si leur éligibilité (souvent en termes de statut socioéconomique) a changé et par conséquent si leur participation est remise en cause. La requalification peut s'effectuer de deux façons : soit les bénéficiaires avisent le personnel du programme des changements survenus dans leur éligibilité au programme (par ex. changements dans le bien-être matériel, naissance ou décès d'un membre de la famille) soit le programme procède à un examen périodique de la situation de tous les bénéficiaires. Plusieurs **politiques de sortie** peuvent être employées pour s'assurer que les bénéficiaires quittent le programme :

- **Limite d'âge.** Dans les programmes qui appliquent un âge limite d'éligibilité (par ex. dons aux enfants appartenant à certains groupes d'âge), les bénéficiaires quittent par élimination naturelle. Chaque cohorte plus âgée qui quitte le programme permet à une autre d'entrer. Dans le programme de transferts monétaires conditionnels Familias en Accion de la Colombie, les ménages cessent automatiquement de recevoir des subventions alimentaires lorsque les enfants atteignent 7 ans et des allocations à l'éducation lorsque les enfants atteignent 18 ans, mais les familles souffrant de pauvreté extrême peuvent être requalifiées grâce à un nouveau système actuellement en planification.

- **Allocations dans le cas de situations temporaires.** Les programmes qui ciblent des groupes se trouvant dans une situation temporaire (par (ex. les femmes enceintes, les individus temporairement inaptes) ont des stratégies de sorties intégrées. Lorsque les béné-

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.









ficiaires ne correspondent plus aux groupes cibles du programme, ils en sont automatiquement exclus afin que d'autres puissent y avoir accès.

- **Échéances.** Certains programmes fixent des échéances afin de s'assurer que les allocations ne génèrent pas de dépendance ou d'effets pervers (par ex. effet dissuasif sur l'emploi). Par exemple, plusieurs programmes de travaux publics limitent la participation à un nombre de jours prédéterminés ou à une saison au cours de laquelle les opportunités d'emploi sont rares.

- **Réduction des allocations.** Les réductions progressives sont souvent utilisées de concert avec les échéances et peuvent permettre de préparer les familles à l'autosuffisance après la sortie de programme. La réduction des allocations peut être normalisée (la même pour tous) ou ajustée aux situations familiales sur la base de formules d'ajustement basées sur l'augmentation des revenus d'emploi. Le programme de transferts monétaires conditionnels du Chili Solidario (voir l'exemple ci-dessous) octroie des transferts monétaires directs aux bénéficiaires de façon décroissante pendant un maximum de deux ans.

- **Points de repère.** L'atteinte de points de repère, ou de résultats correspondant aux objectifs du programme peut également servir à fixer la sortie de programme. Les points de repère sont généralement basés sur des critères de vulnérabilité fixés par le programme (niveau de revenu, changement de comportement, infrastructure construite, etc.). En Éthiopie (voir l'exemple ci-dessous), la capacité à satisfaire les besoins alimentaires pendant les 12 prochains mois et à supporter des chocs légers signale la fin de la participation d'un ménage au Programme de filet de sécurité productif. Ces ménages sont alors considérés comme ayant suffisamment de sécurité alimentaire et doivent se retirer du programme.

CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Les programmes n'ont pas tous une stratégie de sortie. Par exemple, les filets de sécurité qui visent la protection des personnes vulnérables (personnes âgées, inaptes, etc.) tout au long de leur vie n'ont pas besoin d'introduire des mécanismes permettant la sortie des bénéficiaires.

- Les stratégies de sortie sont liées aux limites budgétaires : le programme aide un nombre fixe de bénéficiaires pendant d'une période donnée ; au fur et à mesure que ceux-ci sont retirés, d'autres personnes dans le besoin ont accès aux financements. Ce scénario est particulièrement pertinent dans les pays à faible revenu, qui ont des contraintes budgétaires importantes et de larges segments de la population dans le besoin.

- La fréquence de la requalification dépend de la rapidité avec laquelle les ménages entrent et sortent de la pauvreté, de la capacité du système de ciblage à détecter ces changements, des coûts d'une nouvelle qualification et des changements dans le programme et le contexte national (croissance économique, modifications dans le système de protection sociale, etc.). Lorsqu'il y a peu de modifications dans la dynamique de la pauvreté, la requalification régulière n'est peut-être pas nécessaire.

- La requalification et la sortie doivent reposer sur des données (âge exact des bénéficiaires, type d'incapacité, date d'inscription, etc.) et des systèmes de gestion de l'information qui permettent le traitement de ces données.

- Les règles de requalification et de sortie devraient être clairement établies en début de programme et expliquées aux bénéficiaires au moment de l'inscription.

- Les mécanismes d'atténuation des incitatifs, tels que la réduction des allocations sur la base du niveau de revenu, risquent de créer des pièges de pauvreté puisqu'ils diminuent la motivation à entreprendre une activité productive. Afin de minimiser ce problème, les programmes peuvent accorder un appui temporaire aux bénéficiaires qui ont quitté récemment le programme.





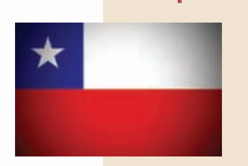


SORTIE DE PROGRAMME

- La sortie des programmes de filet de sécurité soulève la question controversée de l'amélioration du bien-être à long terme. Il est important que la pérennité des améliorations après la sortie de programme soit prise en compte, de même que les conditions structurelles sociales et économiques qui pourraient entraîner une nouvelle chute des bénéficiaires dans la pauvreté. Au Mexique (voir l'exemple ci-dessous), une étude a tenté d'évaluer comment ces conditions contextuelles spécifiques pouvaient affecter la pérennité des améliorations du bien-être des bénéficiaires.

EXEMPLES DE SORTIE DES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Chili : Réduction progressive des allocations



Description Le programme Solidario du Chili a mis en place un système d'appui personnalisé qui permet aux familles les plus démunies de recevoir des appuis psychologiques et sociaux, des allocations garanties et d'avoir un accès préférentiel aux programmes sociaux. Un travailleur social local assure le suivi des familles bénéficiaires pendant deux ans. Au cours de cette période, les ménages reçoivent des transferts monétaires directs, ceci pendant que le travailleur social évalue leurs besoins, les aide à mettre au point un «contrat familial» définissant les moyens d'amélioration des conditions de vie du ménage et les met en contact avec différents programmes sociaux. Les transferts monétaires directs sont versés de façon dégressive pendant 14 mois, notamment afin d'éviter la dépendance des bénéficiaires envers le programme et de préparer graduellement les familles à l'interruption des allocations. La valeur des paiements mensuels diminue tous les six mois et passe graduellement 23$ à 11$. Au total chaque ménage bénéficiaire reçoit six versements d'une même valeur, pour un total de 381$ pendant les deux ans de participation au programme.

Éthiopie : Points de repère utilisés pour la sortie du Programme de filet productif de sécurité



Description Le Programme de filet productif de sécurité éthiopien vise la réduction de la vulnérabilité des ménages et la construction de biens communautaires par la voie de travaux publics. Les ménages sont éligibles au programme s'ils ont continuellement souffert d'insuffisance alimentaire (habituellement un écart de trois mois ou plus) au cours des trois dernières années ; bénéficié d'aide alimentaire, été soudainement frappés d'insuffisance alimentaire en raison de la perte de biens et été incapables d'assurer leur bien-être (au cours des deux dernières années), ou encore s'ils n'ont aucun soutien familial ou accès à un autre mécanisme de protection sociale et d'appui. Les bénéficiaires peuvent participer au programme pendant plusieurs années, ceci jusqu'à ce que leurs moyens de subsistance atteignent le niveau d'autosuffisance alimentaire fixé par le programme. Les ménages considérés autosuffisants sortent du programme lorsqu'ils peuvent satisfaire sans interruption leurs besoins alimentaires des 12 prochains mois et supporter des chocs légers. Chaque année, un groupe de travail formé des membres de la communauté évalue la participation des ménages au programme. Pour ce faire, il revoit l'état des biens du ménage (terres, bétail, réserves alimentaires, etc.) sur la base des barèmes fixés par le programme

République du Kirghizstan: requalification par le Programme d'Allocations Mensuelles Unifiées



Description Le Programme d'Allocations Mensuelles Unifiées a recours à différentes normes de requalification qui permettent de réduire le poids administratif et les coûts de transaction assumés par les différents clients. Les familles des zones urbaines reçoivent des allocations pendant trois mois seulement, après quoi elles doivent être requalifiées ; les habitants des zones rurales touchent des allocations pendant un an avant de devoir être requalifiés, ceci en partant du principe que la situation se modifie moins rapidement en zone rurale qu'en zone urbaine (par ex. moins d'accès à de nouveaux emplois). De plus, les changements dans le bien-être d'un ménage risquent d'être plus visibles en zone rurale, ce qui permet aux travailleurs sociaux de mieux identifier les irrégularités dans la déclaration de modification de situation.

L'information doit être mise à jour sur tous les aspects qui pourraient entraîner une cessation de paiement (décès, changement de résidence, etc.) ou changer la situation économique ou démographique du ménage (augmentation/diminution du revenu familial, changement de statut d'un membre du ménage, etc.). Les bénéficiaires sont responsables de leur requalification et doivent aviser de tout changement le Ministère de la protection sociale ou les travailleurs sociaux concernés. Les travailleurs sociaux ont un certain pouvoir discrétionnaire en matière de durée de la requalification de certaines catégories de ménages.







SORTIE DE PROGRAMME

Mexique : Requalification et programme intermédiaire avant la sortie complète d'Oportunidades

Description



Le gouvernement mexicain a fait l'expérience d'un mécanisme de sortie graduelle qui devait aider les bénéficiaires à effectuer la transition hors programme. Dans ce cadre, un premier groupe de ménages est passé en 2003 d'Oportunidades à un programme intermédiaire appelé Mécanisme d'appui différentiel (EDA en espagnol) en vertu duquel les bénéficiaires répondant à des conditions de santé et d'éducation prédéterminées peuvent continuer à recevoir des allocations graduellement réduites pendant trois ans.

La sélection des ménages qui devraient passer d'Oportunidades à l'EDA, puis hors de l'EDA après trois ans se fait au cours du processus de requalification normal mené par Oportunidades. Les barèmes sont fixés sur la base de la situation socioéconomique des ménages et les mieux nantis sont transférés à l'EDA avant la cessation des appuis gouvernementaux.

L'étude menée sur la situation socioéconomique des ménages qui sont passés d' Oportunidades à l'EDA a démontré que les ménages ruraux s'adaptaient plus facilement à la transition que les ménages urbains, en partie en raison du fait que les familles rurales avaient accès à des sources de revenus plus diversifiées et à une participation accrue des femmes au revenu du ménage. L'étude a également révélé que peu de ménages avaient souffert d'une diminution de leur situation socioéconomique après leur passage d'Oportunidades à l'EDA. Par conséquent, elle a recommandé d'une part que le bien-être des ménages soit évalué après une participation de trois ans à l'EDA et d'autre part que les ménages dont la situation économique s'était détériorée soient réinsérés dans le programme Oportunidades.

L'une des conclusions importantes de l'étude soulignait l'importance du contexte dans la pérennité des améliorations dans la situation socioéconomique. En effet, pour que ces progrès soient durables, les conditions sociales et économiques générales dans le pays/région doivent également être améliorées — notamment par l'augmentation et une meilleure qualité des services sociaux, des opportunités d'emploi et des réseaux sociaux.

LES RESSOURCES



El Colegio de México. 2005. “Evaluación Cualitativa del Esquema Diferenciado de Apoyos 2005.” Documento analítico del Esquema Diferenciado de Apoyos del Programa Oportunidades 11, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Guadalajara, Jalisco.

Gardner, Allisol, K. Greemblott, and E. Joubert. 2005. “What We Know about Exit Strategies—Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field.” C-Safe Regional Learning Spaces Initiative, Gauteng, South Africa.

Rogers, Beatrice Lorge, and Kathy E. Macias. 2004. *Program GRADUACIÓN and Exit Strategies: Title II Program Experiences and Related Research.* Washington, DC: Food and Nutrition Technical Assistance Project, Academy for Educational Development.



MANUEL DES FILETS DE SÉCURITÉ SOCIALE

GRADUATION

PROGRAMME DE PROCESSUS CLÉS

GRADUATION

VUE D'ENSEMBLE

Les stratégies de graduation visent l'augmentation des revenus du ménage, des compétences et du capital humain dans une perspective d'amélioration du bien-être à long terme et de réduction de la pauvreté. Une composante graduation est de plus en plus intégrée aux programmes de filet de sécurité, mais ce concept fait encore l'objet de débats. Il n'y a jusqu'à maintenant que peu de preuves des impacts à long terme des stratégies de graduation, et certains des objectifs fixés dans ce cadre paraissent trop ambitieux. On trouvera ci-dessous un état des questions clés actuelles, des perspectives de politiques envisagées et des débats sur leur mise en œuvre.



APERÇU

Les programmes ne prévoient pas tous une stratégie de graduation. Ceux qui le font ont reporté sa mise en œuvre à une étape subséquente du cycle du programme, soit après la mise en opération des activités régulières. Les stratégies de graduation peuvent comprendre les dispositifs suivants :

- **Stratégies incitatives.** Certains programmes mettent en place des mesures incitatives susceptibles d'améliorer le capital humain des bénéficiaires et en retour de promouvoir la graduation. Les mesures incitatives peuvent être prévues dès la conception du programme et intégrées lors d'une étape ultérieure. Par exemple, les transferts monétaires conditionnels incitent les ménages à investir dans le capital humain de leurs enfants conditionnellement à l'utilisation des services de santé et d'éducation. Les autres outils de graduation incitatifs comprennent les programmes d'alimentation scolaire, qui sont susceptibles d'améliorer la présence scolaire et l'apprentissage/travaux publics qui permettent la construction de biens communautaires.

- **Activation du travail.** Une stratégie de plus en plus courante consiste à relier les filets de sécurité à d'autres types d'interventions qui visent la réinsertion dans l'économie des bénéficiaires de transfert qui sont aptes au travail. Certaines de ces interventions comprennent les services de recrutement, l'alphabétisation, l'éducation de seconde chance, l'apprentissage continu et le développement de micro-entreprises. Le Projet de Transition des Chefs de ménage de l'Argentine est passé d'un accent sur les transferts à la mise en relation des bénéficiaires avec le marché de l'emploi, ceci par le biais de la diplomation scolaire, de la formation et de services d'emplois transitoires. En Bulgarie, les transferts monétaires sont complétés par le Programme d'Assistance Sociale vers l'Emploi qui fournit aux chômeurs pauvres des emplois dans les services collectifs et mène des activités d'amélioration des compétences/qualifications.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

THE WORLD BANK



- **Mise en relation avec d'autres programmes sociaux.** Les filets de sécurité peuvent être liés à d'autres programmes sociaux ou encore aider les bénéficiaires à recevoir les allocations sectorielles auxquelles ils pourraient avoir droit. Ceci comprend par exemple les liens avec les subventions à l'habitat, les allocations pour services publics, les bons de gratuité pour services de santé ou d'éducation, les programmes d'extension destinés aux petites entreprises agricoles, les services sociaux ou les appuis à l'obtention de documents d'identification ou légaux de base. Ces services peuvent contribuer à une plus grande indépendance des bénéficiaires en améliorant leurs revenus, leur bien-être non financier et leur qualité de vie. En Arménie par exemple, tous les bénéficiaires du Programme d'Allocation aux Familles Pauvres sont éligibles à des bons donnant accès gratuitement aux services de santé. Le programme Solidario du Chili met ses bénéficiaires de transferts monétaires en relation avec les divers programmes d'assistance sociale adaptés à leurs besoins spécifiques (voir l'exemple ci-dessous).

- **Inclusion financière.** Une autre stratégie consiste à fournir aux bénéficiaires de filets de sécurité des services financiers tels que l'accès à des comptes bancaires et une alphabétisation financière améliorée ou encore à les mettre en relation avec des services de micro-finance (par ex. épargne, microcrédit). Les appuis en matière d'inclusion financière, notamment par l'ouverture de compte, peuvent être accordés par le biais de réseaux bancaires virtuels tels que les téléphones mobiles, les cartes à puces, ou même via des collecteurs de dépôts qui recueillent l'épargne des bénéficiaires. Le Programme de Travaux Publics du Rwanda qui démarrera sous peu ouvrira au nom des bénéficiaires des comptes bancaires dans lesquels ces derniers pourront déposer leurs salaires et épargner s'ils le désirent. Au Bangladesh, les bénéficiaires de transferts alimentaires ont simultanément accès à des formations en affaires et micro-finance (voir l'exemple ci-dessous).



CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Les stratégies de graduation sont fortement liées au contexte puisqu'elles dépendent de la capacité administrative et technique, mais aussi des potentiels de progrès sociaux et économiques du pays. Dans plusieurs pays à faible revenu -- particulièrement en zone rurale --, les stratégies de graduation devraient comprendre une combinaison créative d'approches permettant de renforcer les moyens de subsistance des bénéficiaires de transferts, notamment parce que les opportunités d'emploi sont souvent rares, les services sociaux faibles et la couverture des institutions limitée.

- La graduation, en termes d'amélioration du bien-être des bénéficiaires, est liée aux progrès nationaux dans les secteurs socioéconomiques et dans la lutte contre la pauvreté. La mise en place de systèmes complets de protection sociale s'est révélée un outil important de réduction de la pauvreté et des inégalités. Au Chili, Solidario fait partie d'un réseau de programmes de protection sociale qui ciblent différents groupes vulnérables et s'attaquent à leurs problèmes spécifiques (par ex. les familles dans une pauvreté extrême, les enfants vulnérables).

- Les stratégies de graduation peuvent générer des coûts importants. Au moment de la conception, elles peuvent par conséquent paraître moins prioritaires que d'autres aspects liés à l'exécution, par exemple le ciblage, les modes de paiement et les systèmes d'information.

- Il y a actuellement peu de preuves que les stratégies de graduation ont un impact. Il faudra mener plus d'études sur les caractéristiques des bénéficiaires, sur leur cheminement pendant et après le programme et sur la pérennité des améliorations de leurs conditions sociales et économiques.

EXEMPLES DE GRADUATION DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Éthiopie : Graduation par la mise en relation avec des services intermédiaires



Description

Le Programme de filet productif de sécurité (PSNP) fait partie du Programme de Sécurité Alimentaire du gouvernement, qui rassemble des interventions complémentaires destinées à aider les habitants de zones rurales à bénéficier d'une sécurité alimentaire durable. Alors que le PSNP cherche à réduire la vulnérabilité des ménages et à mettre en place des biens communautaires par le biais de travaux publics, son programme sœur, le Programme de Création d'Actifs dans les Ménages (HABP) appuie la diversification des sources de revenus et l'augmentation des biens productifs. D'autres composantes du Programme de Sécurité Alimentaire général travaillent à la création d'un environnement favorable.

Le PSNP s'adresse aux populations rurales. Celles-ci qui dépendent surtout de l'agriculture et les quelques opportunités d'emploi formel et informel sont surtout saisonnières. Les services gouvernementaux sont limités, comme d'ailleurs la portée du secteur privé. Dans ce contexte, la stratégie du HABP consiste d'une part à améliorer l'accès à des services de microfinance adaptés aux intérêts et capacités des ménages (par ex. les ménages les plus pauvres obtiennent de plus petits prêts, qui peuvent croître progressivement) et d'autre part à renforcer le système agricole extensif qui pourra ainsi fournir de meilleurs conseils techniques et financiers aux ménages, et les aider à préparer des plans d'affaire générant de meilleurs investissements et retours sur investissement. S'ajoutent à cela des activités d'amélioration des sources d'approvisionnement en intrants, de la mise en marché et des activités non agricoles.

Les ménages peuvent participer au PSNP pendant plusieurs années, soit jusqu'à ce que leurs moyens de subsistance atteignent le seuil de graduation défini par le programme (ils sont capables de faire face à leurs besoins alimentaires des 12 prochains mois et à des chocs limités). Avec le temps, le PSNP—en collaboration avec les autres composantes du Programme de Sécurité Alimentaire— devrait permettre aux ménages bénéficiaires d'avoir accès à la sécurité alimentaire et par conséquent de graduer du PNSP, puis du HABP et des autres interventions du Programme de Sécurité Alimentaire.

Chili : Graduation par le biais d'interventions sur mesure



Description

Les deux axes d'intervention du programme Solidario du Chili sont les suivants:

- La première composante appuie les ménages qui souffrent de pauvreté extrême (identifiés par le biais de critères d'éligibilité) en leur donnant accès pendant deux ans à des services psychosociaux dispensés par un travailleur social. Au cours de cette période, celui-ci interagit avec le ménage afin d'évaluer ses besoins et d'appuyer l'identification d'une stratégie de sortie à court terme de la pauvreté extrême. Au cours de cette période, les transferts monétaires alloués sont dégressifs et le ménage est mis en relation avec différents programmes sociaux. Comparativement à d'autres programmes de transferts monétaires conditionnels d'Amérique latine, qui ciblent principalement l'appui au revenu, le programme Solidario du Chili transfère des montants d'argent relativement faibles. L'objectif premier du programme est en effet d'aider les ménages à rester hors de la pauvreté extrême grâce à une amélioration de leur capital humain, de leur habitat et de leur capacité de génération de revenu.
- La seconde composante travaille du côté de l'offre en assurant la coordination entre les différents programmes. La logique sous-jacente veut qu'une approche programme isolée et sectorielle ne permette pas de lutter contre les multiples causes interreliées de la pauvreté extrême. L'objectif à long terme est de passer d'une approche basée sur des programmes individuels à un système de protection sociale dans lequel les grappes de programmes sont adaptées aux besoins spécifiques des ménages difficiles à rejoindre.

Bangladesh : Graduation par le biais de liens avec la formation et la micro-finance

Description

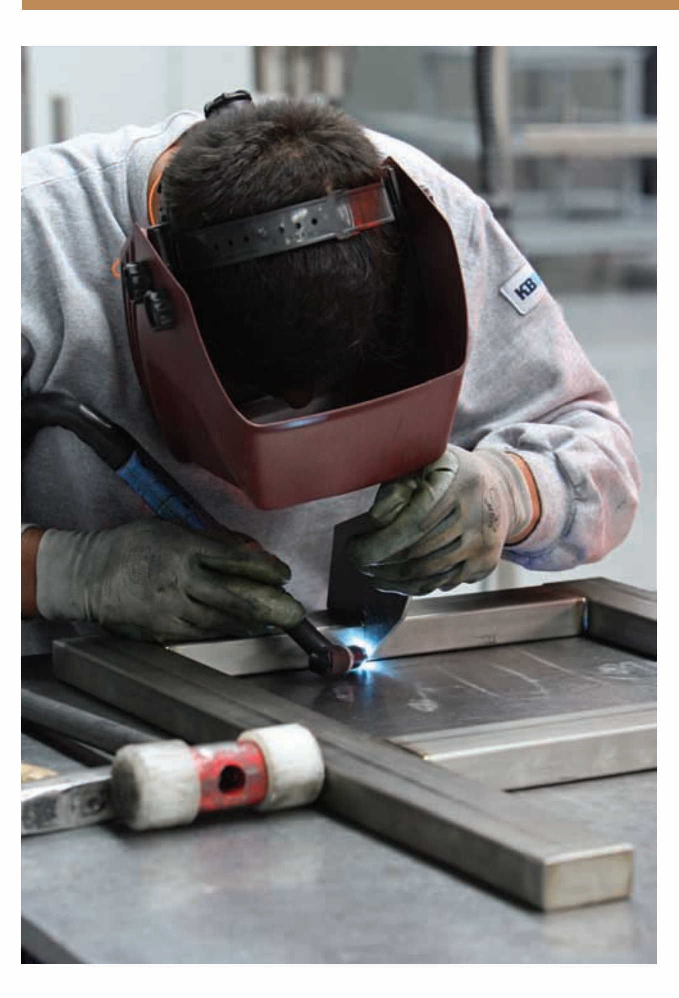


Le Programme de Génération de Revenus pour le Développement des Groupes Vulnérables (IGVGD) conditionne la distribution de nourriture aux femmes indigentes à la participation à diverses activités, notamment la formation en activités génératrices de revenus telles que l'élevage et la pêche, l'alphabétisation de base et la sensibilisation à la nutrition. Les bénéficiaires sont réunis en groupes de gestion rotative de l'épargne, ce qui leur permet finalement d'avoir accès à la micro-finance et de créer sur la base de ces microsommes de nouveaux moyens de subsistance.

La participation doit permettre aux pauvres chroniques d'avoir accès aux programmes de microcrédit courants, ce qui mènera à une réduction de la pauvreté. Le succès de l'IGVGD pourrait en partie être calculé sur la base du nombre de femmes qui deviennent des clientes régulières des programmes de micro-finance puisque les deux tiers des femmes bénéficiaires ont pu avoir accès aux programmes de micro-finance courants.

En matière d'impacts, environ 45 pour cent des bénéficiaires de l'IGVGD ont maintenant accès à des activités génératrices de revenus, contre 28 pour cent avant la participation au programme.

LES RESOURCES



Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2010. "Initial Results from two GRADUACIÓN Program Impact Assessments." CGAP, Washington, DC.

Betcherman, Gordon, K. Olivas, and A. Dar. 2004. "Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries." Social Protection Discussion Paper 0402, World Bank, Washington, DC.

Head of Households Program. 2008. "Improving Job Opportunities for the Disadvantaged—Professionalizing and Raising the Classification of Workers." Secretaria de Empleo, Ministerio de Trabajo, Buenos Aires.

Lindert, Kathy. 2008. "Activation Policies and Programs: A Social Assistance Perspective." Social Protection Europe and Central Asia, World Bank, Washington, DC.

Ministério de Trabalho e Emprego. 2008. "Professional Qualifications and Bolsa Familia." Social Agenda of the Federal Government, Brasilia.

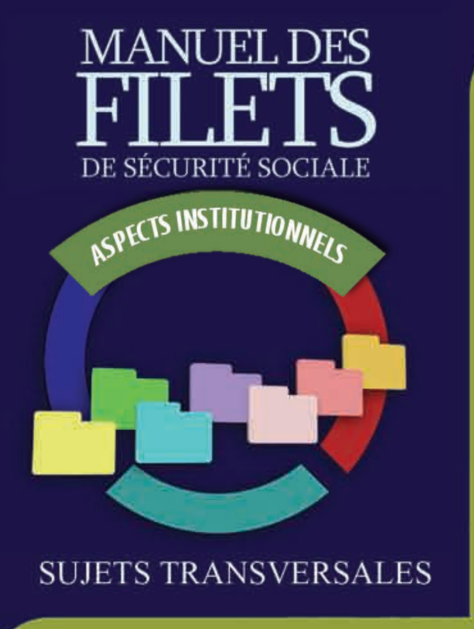
Productive Safety Net Programme. 2007. "GRADUACIÓN Guidance Note." Food Security Coordination Bureau, Ministry of Agriculture and Rural Development, Addis Ababa.

PROFOCAP. 2007. "Linking Chile Solidario to Education, Training and Employment." Corporación Nacional Forestal, Santiago.

Programa Oportunidades. 2007. "Linking Oportunidades to Education: Project to Connect Oportunidades to the Instituto Nacional para la Educacion de los Adultos." Secretaria de Desarrollo Social, México.

"Emancipation Policies in Social Safety Net Programs." 2006. Presentations by Safety Nets and Transfers, World Bank, Washington, DC.

Social Protection Unit, Human Development Network. 2006. "Beyond Assistance: Enhancing Transfers to Promote Long-Run Poverty Reduction." World Bank, Washington, DC.



ASPECTS INSTITUTIONNELS

VUE D'ENSEMBLE

Dans les programmes de filet de sécurité, la prise d'arrangements institutionnels est essentielle à l'exécution d'activités faisant appel à de multiples acteurs et secteurs. Certains programmes de filet de sécurité sont en effet exécutés à la fois par le gouvernement national et les autorités municipales ; sous-traités à des organismes privés ou encore réalisés en lien avec d'autres programmes et secteurs, ceci de façon à s'assurer que les services aux bénéficiaires sont disponibles. Plusieurs programmes de filet de sécurité reposent sur une coordination intersectorielle -- par exemple entre les ministères de la Santé et de l'Éducation pour les transferts monétaires conditionnels (TMC) et entre les ministères de l'Éducation et du Travail pour les programmes d'emploi -- et une coordination institutionnelle (par ex. entre les paliers fédéral ou étatique, les autorités municipales et les structures communautaires). Les types et les niveaux de coordination sont soumis aux arrangements institutionnels.

APERÇU

Puisque l'exécution de nombreux programmes fait appel à différents acteurs (ministères, organismes, entreprises, etc.), la coordination des processus, le respect des échéances et une exécution de haute qualité par chaque acteur sont essentiels au déroulement efficace du programme. Les questions clés à considérer dans la coordination des acteurs impliqués dans l'exécution de programmes de filet de sécurité sont notamment les suivantes :



- **Rôles et responsabilités.** Les activités, les échéances et les normes de qualités relatives à chaque partie prenante doivent avoir été clairement définies. Il est par exemple possible que les décisions budgétaires soient prises au niveau national, que le ciblage soit effectué au niveau des états et que le suivi du programme soit effectué au niveau local (voir l'exemple de la Tanzanie ci-dessous). Idéalement, chaque acteur participant devrait être considéré comme un sous-traitant et des indicateurs spécifiques de performance devraient lui avoir été assignés.

- **Incitatifs et imputabilité.** Les mesures incitatives sont nécessaires à la motivation des exécutants et à leur imputabilité en matière d'atteinte des résultats du programme. Les incitatifs politiques et économiques permettent de s'assurer que les institutions et les parties prenantes sont intéressées à assumer leur rôle. Certains programmes, celui du Brésil par exemple, rémunèrent les activités qui contribuent à une coordination efficace. Puisqu'une bonne coordination favorise une meilleure exécution, les autorités nationales, étatiques et municipales pourront également bénéficier des retombées politiques du programme (voir l'exemple du Brésil ci-dessous)

- **Base légale et appropriation.** Les programmes de filet de sécurité doivent identifier les personnes autorisées à prendre des décisions sur les fonctions du programme ou à détenir des informations stratégiques (dans les bases de données, les systèmes de gestion de l'information, etc.).

- **Cadre légal.** Chaque type de statut légal d'un programme a des implications distinctes. Par exemple, les programmes régis par une loi sont généralement plus stables (moins vulnérables aux changements politiques) mais moins flexibles. Dans ce cas, un tout petit

Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.





changement au niveau des allocations pourrait demander une modification de la loi. Les programmes régis par décret ou ordre exécutif sont plus sensibles aux retournements politiques, mais également plus flexibles. Dans leur cas, un changement mineur au programme peut généralement être effectué directement dans le manuel d'exécution, sans recours à une nouvelle loi.

- **Contrats.** Les modes de contractualisation peuvent aussi avoir différentes implications. Par exemple, les contrats à long terme sécurisent les organismes retenus et les encouragent à investir dans les coûts initiaux. Dans plusieurs pays cependant, il n'est pas possible de signer des contrats pluriannuels en raison du fait que les budgets gouvernementaux sont élaborés sur une base annuelle. Les protocoles d'accord ou les arrangements intergouvernementaux peuvent alors servir d'alternative à une offre de contrat formel. Même si ces dispositifs permettent de gagner du temps au niveau de la coordination et du processus de contractualisation, ils doivent néanmoins garantir la mise en place de services efficaces et à moindre coût.

- **Mise en relation entre les programmes.** Les résultats d'un programme dépendent fréquemment de l'accès des participants à des services, des avantages et/ou des programmes complémentaires de haute qualité (par ex. santé et éducation dans un mécanisme de transfert monétaire conditionnel). En République dominicaine (voir l'exemple ci-dessous), le programme de transfert monétaire conditionnel finance les services d'éducation et de santé et appuie la coordination des appuis.

- **Coordination des processus.** La coordination interinstitutionnelle et intersectorielle permet de s'assurer que les interventions des différents acteurs sont synchronisées. Par exemple, pour que le travail avec les différents organismes soit plus facile, il doit y avoir harmonisation des échéances, des exigences en matière de rapport (fréquence, indicateurs, etc.) et des décisions budgétaires. Les règles opérationnelles peuvent aider à la coordination des processus, par exemple par l'identification de responsables sectoriels et institutionnels à chaque palier gouvernemental, l'introduction d'indicateurs clés et le respect d'un calendrier d'activités.

CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Une coordination réussie demande beaucoup de temps, des ressources importantes et un personnel adéquats.

- La volonté politique est déterminante. Certains programmes de filet de sécurité sont logés à la présidence et bénéficient d'une volonté politique en matière de coordination intersectorielle. Cependant, il est important que cette coordination soit enchâssée dans une loi, un décret, des règles budgétaires, etc., ceci afin d'assurer l'appui politique continu des différents acteurs.

- La coordination et les mesures incitatives sont particulièrement importantes lorsque de multiples acteurs ayant des intérêts différents sont impliqués dans l'exécution d'un programme.

- La mise en place d'arrangements institutionnels appropriés relève souvent d'un processus évolutif qui tient compte des leçons apprises, des changements dans les besoins du programme, de la participation des parties prenantes et du leadership du gouvernement.

- Les programmes de filet de sécurité peuvent être mis en œuvre de façon centralisée ou décentralisée. La pertinence de chaque approche dépend de plusieurs facteurs, notamment de la compétence du personnel, des budgets disponibles et des résultats atteints lors de l'exécution d'autres programmes par les responsables aux paliers national, étatique et municipal.

- La capacité institutionnelle devrait être prise en compte dans le choix des arrangements institutionnels. Les pays qui présentent une faible capacité institutionnelle peuvent se tourner vers le secteur privé ou des fournisseurs de services non gouvernementaux (régis par le gouvernement cependant). Le renforcement de la capacité des institutions et du personnel impliqués dans l'exécution du programme est essentiel au bon fonctionnement de ses processus.



EXEMPLES D'ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Brésil : Incitatifs politiques et économiques

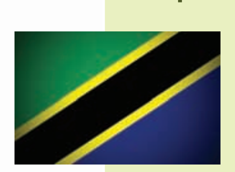


Description

Au Brésil, le programme décentralisé de transferts monétaires conditionnels Bolsa Familia utilise un système d'incitatifs financiers basé sur la performance pour encourager les municipalités à bien exécuter les activités dont elles sont responsables. Les municipalités reçoivent ces incitatifs financiers en fonction d'une note de performance basée sur un index de gestion décentralisée qui évalue la qualité de leurs tâches, notamment la mise à jour du registre des bénéficiaires et la vérification du respect des conditions d'allocation. Les incitatifs financiers sont transférés par le gouvernement national aux municipalités en fonction de l'index et du nombre de ménages bénéficiaires touchés.

Les municipalités peuvent améliorer leur capital politique si elles ont bien exécuté les transferts monétaires conditionnels versés sur leur territoire. Une étude portant sur le programme de transferts monétaires conditionnels Bolsa Escola (qui a précédé le Bolsa Familia) a révélé que plus le nombre d'enfants bénéficiaires avait été important, meilleures étaient les chances de réélection du maire en exercice. En outre, cette corrélation positive était apparue en dépit du fait que le Bolsa Escola était un programme fédéral. Par conséquent, les maires chargés de l'exécution décentralisée du programme, et en ce sens perçus par les bénéficiaires comme des intermédiaires efficaces ont tiré un certain bénéfice politique de leur implication. L'étude a également démontré que les maires qui n'avaient pas correctement ciblé le programme ou n'avaient pas mis en place un mécanisme de rétroaction et d'expression des griefs en avaient payé un prix politique élevé. Ceci prouve l'efficacité de la responsabilisation politique en matière de gains électoraux ou de sanction.

Tanzanie : Définition des rôles et des responsabilités dans l'exécution d'un filet de sécurité



Description

LLe Fonds d'Action Sociale de la Tanzanie met en œuvre des programmes de travaux publics décentralisés. Son manuel d'exécution décrit en détail des rôles et responsabilités de chaque organisme impliqué au niveau national, local et villageois.

Au niveau national,

le comité de pilotage fournit toutes les directives politiques générales, endosse les sous-projets communautaires vérifiés par les experts sectoriels et évalue les rapports de progression ;

l'équipe d'experts sectoriels s'assure que les sous-projets sont conformes aux règles et normes sectorielles et

l'unité de gestion assure la conduite des activités courantes.

Au niveau local,

les autorités locales assurent la gestion du projet, approuvent les sous-projets et en supervisent l'exécution ; le comité des finances est responsable de l'approbation des sous-projets communautaires, et

l'équipe de gestion du conseil est chargée de la revue des demandes de sous-projets, du ciblage des communautés qui feront l'objet d'une évaluation participative, de la fourniture d'appuis techniques, du suivi des sous-projets en cours d'exécution, de la supervision des activités et de l'entretien.

Au niveau communautaire,

l'assemblée villageoise endosse les manifestations d'intérêt des bénéficiaires, met en place un comité de gestion communautaire et reçoit puis discute les rapports de progression des sous-projets ;

le conseil villageois valide le comité de gestion communautaire élu par l'assemblée villageoise et supervise les sous-projets ; et

le comité de gestion communautaire exécute les sous-projets selon les directives figurant au manuel de gestion des sous-projets communautaires.



ASPECTS INSTITUTIONNELS

République dominicaine : Assurer la complémentarité des services



Description

Le gouvernement de la République dominicaine a mis en place un nouveau cadre institutionnel qui devait permettre au programme de transferts monétaires conditionnels Solidaridad de bénéficier d'un processus décisionnel interinstitutionnel et intersectoriel amélioré et de corriger la fragmentation de la politique sociale antérieure. Ce nouveau cadre a permis la création de deux comités importants, soit le Comité interinstitutionnel de transferts monétaires conditionnels regroupant les instances chargées du ciblage, de l'exécution et du paiement des transferts et le Comité intersectoriel de transferts monétaires conditionnels réunissant des représentants de Solidaridad et des Ministères de la Santé, de l'Éducation, du Plan et des Finances chargés de discuter des questions de planification et de budget. Ce Solidaridad réactualisé fonctionne donc maintenant sur la base d'un effort conjoint, ce qui lui permet d'atteindre des résultats concrets en matière de coordination.

Le Comité intersectoriel a apporté des améliorations dans la programmation et la budgétisation qui ont permis d'éliminer les lacunes en santé et en éducation et d'assurer une fourniture de services fiable aux bénéficiaires de Solidaridad. L'estimation anticipée des ruptures de services et des contraintes au niveau de l'offre attribuables une demande croissante de services a contribué à la gestion améliorée des budgets disponibles. Le Cabinet Social et le Ministère des Finances et de l'Économie ont en effet inclus les fonds nécessaires à l'élimination des ruptures de services dans la Loi sur le Budget National de 2010. Le Comité intersectoriel de transferts monétaires conditionnels a facilité la communication entre les ministères pour que les fonds soient versés dans les délais requis.

Le comité a également appuyé le renforcement des capacités des directeurs régionaux et /ou de district des Ministères de la Santé et de l'Éducation ainsi que du personnel de Solidaridad, avec un accent sur le nouveau manuel d'exécution.



LES RESSOURCES

Human Development Network, Social Protection Unit, International Policy Centre for Inclusive Growth. 2008. "Legislative Arrangements for Cash Transfer Programs in Various Countries in the Regions." World Bank, Washington, DC.

Lindert, Kathy, Anja Linder, Jason Hobbs, and Bénédicte de la Brière. 2007. "The Nuts and Bolts of Brazil's Bolsa Familia Program: Implementing Conditional Cash Transfers in a Decentralized Context—Chapter 4 on Institutional Roles." Social Protection Discussion Paper 0709, World Bank, Washington, DC.

Subbarao, Kalanidhi, Carlo del Ninno, Colin Andrews, and Claudia Rodríguez-Alas. 2010. "The Design and Implementation of Public Works Programs: A Toolkit for Practitioners." Draft. Social Protection Discussion Paper, World Bank, Washington, DC.





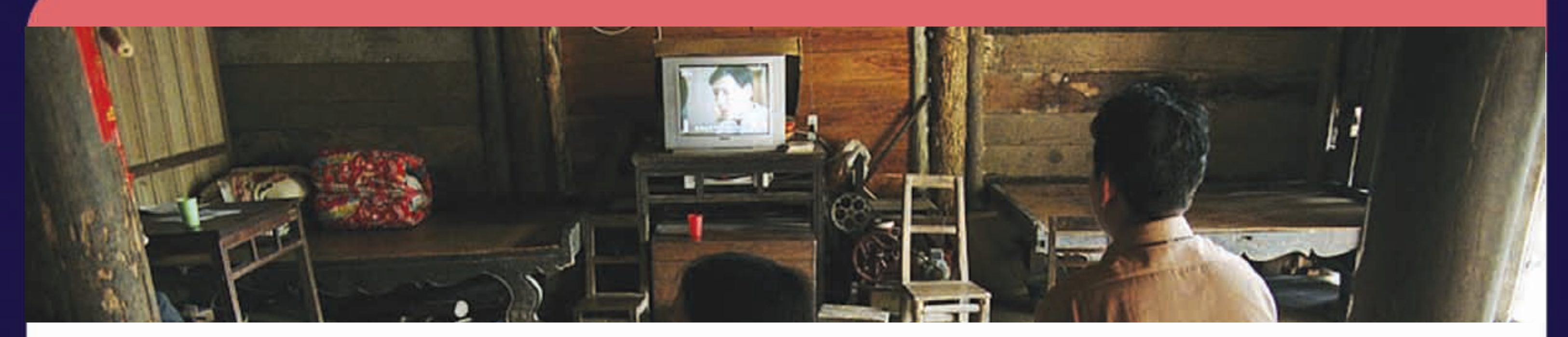


COMMUNICATION

VUE D'ENSEMBLE

La communication utilise des canaux formels et informels pour la transmission d'informations clés sur le programme à des audiences internes et externes. Une stratégie de communication bien planifiée et bien exécutée peut aider à l'identification des obstacles et des opportunités déterminant le succès d'un programme et contribuer à la création d'un environnement favorable à une meilleure compréhension du programme.

Avec le développement des filets de sécurité et l'expansion de la couverture des programmes, le rôle joué par une communication efficace est devenu de plus en plus important. Cet exposé analyse les questions soulevées par la communication stratégique dans un programme de filet de sécurité.



APERÇU

La communication ne fait pas que fournir des informations. Elle facilite le dialogue public et la prise de conscience sociale en ayant recours à des mécanismes qui permettent également d'améliorer l'exécution d'un programme. Cette constatation est valable dans différents contextes :

- Au moment de **la mise en place d'un programme,** les besoins en matière de communication diffèrent selon la nature du programme, comme le démontre l'exemple du Pakistan mentionné ci-dessous.
- Lorsque **le programme prend de l'ampleur,** sa visibilité accrue demande la mise en place d'une stratégie de relations publiques claire qui permette de partager des informations pertinentes qui n'auraient pas été disponibles autrement, de répondre de façon transparente aux questions de la presse et du public, et de s'assurer que le programme est exécuté dans le respect des intérêts du public.
- **Les stratégies de communication** peuvent aider la mise en place de réformes de politiques ambitieuses, comme dans l'exemple de l'Indonésie présenté ci-dessous.

Ciblage des audiences et messages clés. Les messages communiqués doivent être adaptés aux différentes audiences internes et externes. Les audiences externes comprennent plusieurs types d'individus, notamment les bénéficiaires du programme, les décideurs de tous les paliers politiques, le monde universitaire, les médias et la société civile. L'opinion publique est particulièrement importante pendant les changements de gouvernement. Les audiences internes incluent les organismes partenaires qui financent et participent à l'exécution du programme, les ONG qui contribuent à l'imputabilité du programme et le personnel du programme aux différents niveaux d'exécution. La cohérence interne est essentielle, comme le démontre l'exemple de la Colombie ci-dessous, et les parties prenantes internes telles que les congrès nationaux jouent un rôle particulièrement important, notamment pendant les négociations budgétaires.

Mécanismes. Les messages qui ciblent des audiences variées peuvent être relayés par différents canaux formels et informels. Ces derniers comprennent les relais interpersonnels (le bouche à oreille, les interactions directes, les réunions), les médias de masse (docu-

ments publics imprimés ou électroniques, les sites web et média sociaux, la radio, la télévision et la distribution de documents imprimés) et les stratégies spécialisées (formations spécialisées, séminaires, conférences, diffusion sélective de comptes rendus de réunion, journal interne, etc.)

Démarrer et rester sur la bonne voie. La planification d'une communication efficace commence par la conduite d'une évaluation des besoins qui permettra d'identifier la perception actuelle du programme, les lacunes d'informations et les objectifs de communication visés (voir l'exemple du Pakistan ci-dessous). Les programmes élaborent ensuite sur la base des besoins identifiés un plan de communication stratégique qui comprendra l'identification des messages, des canaux permettant de rejoindre les audiences cibles, d'un calendrier de diffusion et des coûts estimés. Parfois cependant, les stratégies ne sont pas spécifiques au programme, mais ont été influencées par l'agence d'exécution ou la stratégie globale de communication du gouvernement. Par ailleurs, l'amélioration périodique de la stratégie de communication devrait reposer sur des mécanismes de suivi et d'évaluation appropriés des activités de communication.

CONSIDÉRATIONS CLÉS

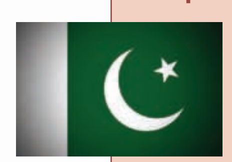


- En général, l'élaboration du programme accorde peu d'importance aux plans de communication. Ainsi, les rôles et les responsabilités en matière de communication sont souvent confiés à du personnel non spécialisé plutôt qu'à des spécialistes de la communication (par ex. coordonnateur des médias ou coordonnateur des contacts avec les parties prenantes), ce qui risque de nuire au succès du programme.
- Des activités de communication adéquates, qui prennent en considération le contexte local (par ex. éloignement et manque d'accès aux médias formels) et les moyens existants devraient par conséquent être prévues dès la conception du programme.
- Les programmes devraient utiliser des outils de communication continus qui permettent notamment de recevoir les rétroactions des parties prenantes, de mesurer l'impact de la stratégie de communication et de l'améliorer si nécessaire. Les outils permettant de suivre les tendances de l'opinion publique peuvent notamment comprendre la rétroaction directe par le biais de réunions avec les parties prenantes, le suivi des médias, le travail en groupe de travail et la recherche.
- Une augmentation de la communication n'est pas nécessairement signe de meilleurs résultats. Une stratégie de communication doit être bien planifiée. Dans certaines situations, les dynamiques de la communication peuvent nuire aux efforts de développement. Par exemple, un accent exclusif sur un nouveau média social risque de ne pas permettre d'atteindre les plus pauvres.
- Toutes les parties prenantes devraient utiliser la même stratégie. La diffusion d'informations différentes selon les sources peut générer des messages confus.
- La stratégie de communication devrait inclure la création d'un nom générique et d'une identité unique au programme. Les slogans et les logos permettent de capter l'attention des audiences ciblées. Dans le contexte latino-américain, l'importance de l'«appellation » s'est avérée essentielle à la création d'un label de la politique sociale qui soit visible et reconnaissable par les médias et le public en général.

- Dans plusieurs cas, il s'avère possible d'introduire l'utilisation de nouveaux moyens de communication --tels que les webinaires, les blogs et les réseaux sociaux s'ils rencontrent les besoins d'affaires identifiés.

EXEMPLES DE COMMUNICATION DANS LES PROGRAMMES DE FILETS DE SÉCURITÉ

Pakistan : Procéder à une évaluation des besoins de communication en début de programme



Description

Au cours de la seconde moitié de 2008, le gouvernement du Pakistan a lancé le Programme d'Appui au Revenu Benazir (BISP) en tant que principal programme national de filet social de sécurité. L'évaluation détaillée des besoins de communication menée en collaboration avec le nouveau programme a permis d'identifier un besoin pressant de définition de la protection sociale et de présentation du programme dans le contexte de la mise en place d'un système de filet de sécurité efficace dans le pays. L'analyse a également noté le besoin de clarifier la distinction entre le BISP et les autres programmes de bien-être social. Elle a souligné que la sensibilisation et une interaction approfondie avec les gestionnaires du programme étaient essentielles à une meilleure compréhension du BISP par les médias.

La revue a également identifié plusieurs messages spécifiques à diffuser dans le cadre de la stratégie de communication, notamment :

- Les programmes de filet de sécurité sont de nouvelles initiatives à explorer et exploiter.
- Le PISP est transparent, légitime et crédible.
- Le BISP travaille au niveau communautaire afin de s'assurer que les pauvres et les personnes vulnérables accèdent au programme.
- Le BISP est une initiative qui permettra d'améliorer le statut et l'autonomie des femmes en faisant d'elles des membres responsables du ménage.
- Le BISP n'est pas une échelle de sécurité, mais un filet de sécurité

Colombie : Extension des communications en fonction de l'évolution du programme



Description

Lorsque le programme de transferts monétaires conditionnels colombien Familias en Acción a été lancé, sa stratégie de communication se résumait à la mise en relation avec les bénéficiaires ciblés. Lorsque le programme a pris de l'expansion quelques années plus tard, les décideurs du programme ont accepté d'étendre la communication à une plus large audience. Dans ce contexte, la commande d'un plan de communication à grande portée devait permettre d'éviter toute mauvaise interprétation par les médias susceptible de porter atteinte à l'image du programme au cours de son expansion.

Afin de véhiculer une image juste du programme, plusieurs canaux de communication ont été réunis pour le partage des dernières informations sur les progrès du programme et l'obtention d'une rétroaction constante.

Un site web en espagnol met à jour les nouvelles, les événements et les plus récentes publications, incluant les comptes-rendus de réunion et les rapports d'acheminement des transferts. Il met également en ligne des informations générales sur les organismes partenaires et les bénéficiaires, les documents d'appel d'offres, les réponses aux questions les plus fréquentes, des vidéos, etc.

Au cours de réunions internes périodiques, les maires et les fournisseurs de services discutent des questions d'imputabilité et des progrès du programme. Des rapports de réunions sont élaborés afin que les ajustements nécessaires au succès du programme puissent être effectués.

Des émissions radiophoniques et de télévision sont diffusées dans tout le pays.

Des bulletins périodiques sont publiés, distribués aux médias et postés aux parties prenantes concernées.

L'unité de communication de l'agence de protection sociale du gouvernement, Acción Social, a élaboré un manuel de communication qui définit les étapes applicables pour chacun des canaux mentionnés plus haut.



COMMUNICATION

Indonésie : Réforme des allocations et information du public



Description

En 2005, le gouvernement indonésien a annoncé une réforme des subventions au carburant et la mise en place d'un programme de transferts monétaires qui devait permettre d'indemniser les personnes les plus affectées. Afin de sensibiliser la population et d'informer les citoyens sur la nécessité de la réforme, le gouvernement a lancé simultanément une campagne de communication.

Le cœur de la stratégie de communication reposait sur la diffusion de messages internes clairs et sur une mise à niveau stratégique des médias. L'importance d'une communication présentant des décisions politiques basées sur des faits a été soulignée de façon constante et la recherche sur les impacts des subventions a été publiée, y inclus les avantages tirés par les pauvres des transferts compensatoires.

Les messages stratégiques ont été respectés par plus hauts paliers gouvernementaux. Le président a souligné la nécessité d'avoir en main l'information relative aux transferts monétaires inconditionnels avant la seconde hausse de prix. Plusieurs fonctionnaires ont été formés afin qu'ils puissent répondre aux questions les plus fréquentes soulevées pendant les émissions de radio et de télévision, qu'ils soient capables de communiquer par le biais d'un langage corporel efficace et qu'ils puissent améliorer leurs compétences en matière de communication en ayant recours à certaines astuces.

L'utilisation de différents canaux de communication s'est avérée essentielle. Le Ministère de l'Information et de la Communication a publié un pamphlet présentant les critères de sélection des bénéficiaires. Le gouvernement a également créé un site web sur lequel le public peut avoir accès aux dernières nouvelles et activités et consulter les mises à jour des versements. Des ateliers grand public et des rencontres de consultation ont été tenus et ont permis de répondre aux critiques des médias sur la faisabilité des transferts monétaires.

Rwanda: Stratégie de communication du VUP



Description

Le Ministère du Gouvernement Local du Rwanda est responsable, conjointement avec les gouvernements locaux, de l'explication et du partage des informations sur le Programme Umurenge Vision 2020 (VUP) qui effectue des travaux publics, des transferts monétaires et des mises en relation avec les services financiers dans toutes les communautés placées sous leur juridiction, y compris auprès des ménages non-récipiendaires. Ils ont préparé conjointement à cette fin des activités de communication des informations sur le programme (par ex. objectifs, politiques et procédures). Les activités réalisées à date comprennent la participation en direct à des émissions de radio et de télévision, des ateliers, des pamphlets, un site web, ainsi que des articles de journaux et bulletins. Les activités de consolidation de la stratégie de communication prévues comprendront la sensibilisation et la formation de leaders d'opinion afin qu'ils puissent élargir la diffusion des messages relatifs au VUP et une plus grande participation aux émissions interactives diffusées par les radios communautaires régionales.

LES RESOURCES

Benazir Income Support Program. 2010. "Communications Strategy: Communicating BISP Effectively and Efficiently." Consultant Report to the Government of Pakistan, Islamabad.

Hovland, Ingie. 2005. "Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organizations." Research and Policy in Development, ODI, London.

Lindert, Kathy, and V. Vincensini. 2010. "Social Policy, Perceptions and the Press: An Analysis of the Media's Treatment of Conditional Cash Transfers in Brazil." Social Protection Working Paper, World Bank, Washington, DC.

Mefalopulos, Paolo. 2008. *Development Communication Sourcebook—Broadening the Boundaries of Communication.* Communication in Economic Development. Washington, DC: World Bank.

Programa Red de Oportunidades. 2007. "Términos de Referencia para Oficiales Regionales de Información y Comunicación Social." Programa de Protección Social, Ministerio de Desarrollo Social, Ciudad de Panamá.

Proyecto de Protección Social. 2007. "Términos de Referencia para Contratación de Firma Consultora para el Diseño de la Estrategia de Comunicación Social." Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas, Ministerio de Planificación del Desarrollo, La Paz.





SAFETY NETS
HOW TO

SUIVI ET ÉVALUATION

SUJETS TRANSVERSALES

SUIVI ET ÉVALUATION

VUE D'ENSEMBLE

Le suivi et l'évaluation (S&E) sont des composantes stratégiques de la gestion des programmes de filets de sécurité. L'information produite par le S&E est vitale en termes de rétroaction et permet d'améliorer l'efficacité d'un programme, de rendre le projet imputable devant le public et d'aider le gouvernement à mieux allouer les ressources budgétaires nécessaires. Le suivi et l'évaluation sont différents, mais complémentaires. Le suivi évalue l'exécution du programme face aux résultats attendus par le biais d'un processus continu de collecte et d'analyse des informations. L'évaluation, ou une appréciation objective de l'efficacité du programme, effectuée a recours à des outils spécialisés qui lui permettent de déterminer si un programme a atteint ses objectifs, d'estimer ses résultats concrets ou ses impacts et/ou d'identifier si les bénéfices du programme compensent ses coûts. Les programmes qui sont dotés de bons systèmes d'évaluation ont accès à des rétroactions qui permettent l'amélioration de la productivité du programme, de son efficacité et de son impact. Au cours des dernières années, un nombre croissant de programmes ont été articulés autour de systèmes de S&E basés sur les résultats. Cependant, les exigences en matière d'élaboration et d'opération de bons systèmes de S&E sont souvent mal connues.



APERÇU

Parties prenantes et processus. La stratégie de S&E est souvent le résultat d'un processus de planification participatif orchestré par une unité de S&E autonome et composée de personnel spécialisé. Au cours de ce processus, et dans une perspective de consensus et d'approbation, il y a prise en compte des apports (indicateurs, arrangements institutionnels, stratégies de collecte des données, etc.) des parties prenantes clés, incluant les utilisateurs finaux. Les compétences en gestions de l'unité de S&E, la présence de systèmes de données nationaux et locaux, l'accessibilité de l'information, la disponibilité de la technologie et l'ampleur des ressources financières sont toutes des questions clés qui permettent de déterminer l'ampleur et la complexité des systèmes de S&E. Le suivi est généralement assuré par le personnel et les évaluations par des entités externes qui peuvent garantir l'impartialité des constants de l'évaluation --par exemple les universitaires, les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes de réflexion ou les organisations internationales.

Arrangements de S&E. Le cadre logique définit les buts, les objectifs et les stratégies d'un programme. Au moment de la planification, la **chaîne de résultats** permet d'identifier les résultats attendus du programme (réalisations), la façon d'atteindre ces résultats (intrants) et les mécanismes qui permettront au personnel de vérifier si les impacts des résultats ont bien été atteints (résultats/impacts finaux du programme). (Voir les exemples de la Jamaïque et de l'Éthiopie ci-dessous).

Questions méthodologiques clés. Les résultats, les réalisations et les intrants doivent être mesurés et rapportés par le biais d'indicateurs spécifiques qui permettent de suivre les progrès et les résultats. Les mécanismes de collecte des données varient cepen-

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

THE WORLD BANK Social Protection & Labor THE WORLD BANK

dant selon le type d'information recherché, le responsable de la collecte des données, la fréquence de la mesure et des comptes rendus sur les indicateurs. Les questions relatives aux sources de données et à l'harmonisation avec le système de gestion de l'information du programme sont déterminantes dans les choix qui sont effectués. En effet, tous les outils de S&E et les approches utilisés doivent être clairement définis et adaptés aux capacités et à l'expertise des acteurs impliqués.



Utilisation de l'information. Les conclusions tirées du S&E sont essentielles à l'amélioration de l'exécution du programme et de ses résultats. Les informations provenant du S&E peuvent aider à prendre des décisions basées sur la réalité et même préparer une réforme du programme. Dans ce cadre, les résultats du S&E doivent être transmis aux parties prenantes et subséquemment traduits en mesures concrètes pendant l'exécution du programme.

CONSIDÉRATIONS CLÉS



- Il faut concevoir un MIS sur mesure qui génère automatiquement des informations désagrégées, présentées de façon compréhensible et à partir desquelles des concluions peuvent être des concluions.
- Les systèmes de S&E efficaces ont plus besoin d'une orientation stratégique et d'appuis gestionnaires que d'investissements coûteux en technologies de l'information.
- Il faut éviter les systèmes de S&E temporaires découplés, qui ont des exigences en matière de rapports différentes, n'ont pas de structure d'appui interne suffisante et ne sont pas liés au plan stratégique du programme.
- Il faut s'assurer que l'unité de S&E est indépendante et qu'elle a suffisamment d'autorité et d'accès aux paliers de gestion supérieurs. Une unité de S&E doit également être mise à l'abri des influences politiques.
- La coordination et la communication sont essentielles, particulièrement si le programme est complexe. La tenue de réunion de suivi périodique permet de s'assurer que les buts du programme sont en vue. Les collecteurs de données et les chargés de saisie doivent travailler dans un environnement facilitateur et recevoir suffisamment d'incitatifs à une gestion efficace des données.



EXEMPLES DE SUIVI ET ÉVALUATION DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Jamaïque : meilleure pratique en matière d'élaboration d'un cadre de résultats et de mécanismes de suivi



Description

Le Projet de Protection Sociale de la Jamaïque dispose d'un système de S&E complet. Celui-ci décrit les principes et les contenus des composantes, la méthodologie applicable à tous les outils de S&E et leurs complémentarités respectives. Le système de S&E comprend un MIS amélioré, des évaluations de processus qui permettent d'examiner la qualité des services, d'élaborer des propositions de services types et d'alimenter la préparation interne de visites inopinées. Le système prévoit également une évaluation d'impact qui apprécie les effets des changements apportés au programme, incluant l'introduction d'allocations accrues, d'allocations différentes pour l'éducation secondaire, et d'allocations plus importantes pour les garçons, une évaluation de l'exactitude du ciblage et une capacité d'audit interne renforcée. Les audits annuels indépendants menés par l'auditeur général fournissent par ailleurs des informations utiles sur les progrès dans l'exécution du programme.

Éthiopie: Outils de S&E évolutifs dans un contexte de faible capacité



Description

L'Éthiopie est un exemple probant des besoins constants de simplification et d'adaptation et des difficultés d'opération d'un système de S&E dans un pays à faible revenu. Son Programme de Filets Productifs de Sécurité (PSNP) possède un bon système de S&E, qui permet de suivre les progrès accomplis en matière d'intrants, d'activités et de réalisations. Ses données facilitent l'imputabilité et la prise de mesures correctrices aux goulots d'étranglement identifiés. Le système est simple et prend en considération la faible capacité des unités de première ligne du programme.

Cependant, l'exécution du plan de suivi a rencontré plusieurs obstacles logistiques, puisqu'au cours de la première année, seulement 40 des 232 districts avaient transmis (souvent en retard) leurs rapports --et que les autres n'avaient produit aucun rapport. Les principales pierres d'achoppement comprenaient le manque de personnel local, le manque de qualifications, le roulement du personnel et la faiblesse des services publics dans certains districts (par exemple, 20 pour cent n'avaient pas accès à l'électricité).

Plusieurs systèmes additionnels ont permis qu'un minimum de données soit généré. Premièrement, afin de pouvoir évaluer le nombre de bénéficiaires et l'état des versements, le programme a instauré un système de réponse d'urgence par échantillonnage qui permettait de collecter par téléphone deux fois par semaine les informations en provenance d'environ 80 districts. Deuxièmement, des équipes de réponse rapide comprenant 4 à 6 personnes ont été chargées d'effectuer des visites inopinées (quatre fois par an au palier fédéral et huit fois par an au palier régional). Troisièmement, le Bureau de Coordination de la Sécurité Alimentaire a institué un système d'audit itinérant responsable de l'examen de la conformité aux règles financières, de décaissement et de paiement et d'entendre les griefs et appels. Ce système devait également faciliter la transmission en temps voulu des informations relatives au respect des normes et non seulement au moment d'un audit annuel. Finalement, la majorité des 80 projets de travaux publics du PSNP ont été revus deux fois par an afin d'examiner la qualité de la planification et de l'exécution. Entretemps, le programme a simplifié son système de S&E, notamment en diminuant de moitié lu manuel de S&E et en allouant des ressources supplémentaires à la formation du personnel impliqué dans les activités de S&E.

La simplification du système de S&E et l'élaboration d'un système de réponse d'urgence moins ambitieux se sont avérées d'excellentes réponses à la faiblesse des capacités. Même si le système de suivi formel commence à s'améliorer et à fournir des données plus fiables sur les activités, les outils de suivi complémentaires ont été conservés, notamment en raison du fait qu'ils permettent l'obtention d'une information en profondeur et souvent de meilleure qualité sur la performance générale du programme.



Brésil: Exemple de feuilles de spécifications sur les indicateurs dans les programmes de transferts monétaires conditionnels



Description Plusieurs programmes utilisent un modèle de présentation des spécifications sur un indicateur similaire à celui du programme Bolsa Familia du Brésil. La feuille précise comment les données seront collectées, analysées et saisies et décrit la formule de calcul de l'indicateur, la valeur (ou seuil) attendue, la source de l'information nécessaire à la saisie informatique de l'indicateur, la fréquence de calcul, le niveau de désagrégation et les principaux utilisateurs et utilisations de l'indicateur.

Mexique : Évaluation d'impact et prise de décision basée sur la réalité



Description Les changements de gouvernement peuvent menacer sérieusement la survie des programmes sociaux. Pour contrer ce risque, le programme de transfert monétaire conditionnel PROGRESA du Mexique a investi dans une évaluation d'impact crédible et une stratégie de diffusion transparente. Afin de garantir la crédibilité des résultats, PROGRESA a opté pour une évaluation randomisée menée par un évaluateur externe. Plusieurs rapports d'évaluation en ont découlé. L'évaluation d'impact a notamment démontré que le programme était rentable, qu'il sélectionnait ses bénéficiaires de façon adéquate et qu'il avait un impact positif sur l'éducation, la santé, la nutrition et les choix alimentaires. Les résultats de l'évaluation, y compris les données d'enquête recueillies, ont été diffusés par internet dans le domaine public et largement retransmis. Des efforts spécifiques ont été faits afin que le congrès dispose d'une information complète sur les objectifs du programme, sa méthodologie et ses résultats. On a pris soin de s'assurer que PROGRESA n'était associé à aucun parti politique.

En 2000, alors que l'administration de Zedillo était remplacée par le gouvernement Fox, ce dernier était en mesure de prendre une décision éclairée sur la continuation du programme. En effet grâce aux preuves de son succès, le programme a été prolongé et étendu des zones rurales aux zones urbaines. Seul son nom initial n'a pas survécu au changement de gouvernement puisque le programme est maintenant connu sous le nom d'Oportunidades. Ensuite, le programme a acquis une telle crédibilité qu'au moment des élections de 2006, l'appui de tous les candidats importants lui a permis de survivre à un nouveau cycle électoral

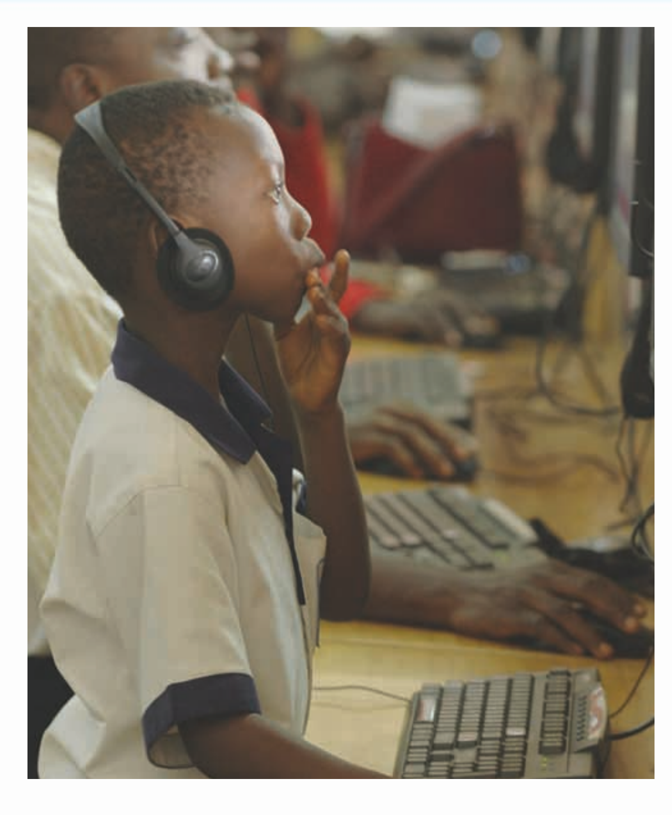
AMPLEUR ET DISTINCTIONS

Les systèmes de S&E sont la marque d'une bonne gestion de programme. La nouvelle vague de programmes basés sur les résultats --tels que les programmes de transferts monétaires conditionnels en Amérique Latine et les programmes d'aide à l'emploi en Éthiopie et en Argentine -- a élaboré et utilisé des systèmes de S&E intégrés qui ont généré des preuves solides que les programmes étaient bien implantés et atteignaient les résultats escomptés. Ces programmes ont prouvé que les bons systèmes de suivi aident à la tenue d'évaluations crédibles et que le suivi comme l'évaluation permettent l'obtention de rétro-informations permettant l'amélioration de la productivité, de l'efficacité et des impacts. Cependant, même si l'intégration du suivi et de l'évaluation est primordiale, il reste important de les distinguer.

Le suivi du programme est un outil de gestion essentiel qui permet aux gestionnaires de superviser régulièrement l'exécution du programme, ou de déceler les irrégularités et difficultés qui demandent la prise rapide des mesures d'amélioration de l'exécution nécessaires l'atteinte des objectifs. Le suivi est un processus continu de revue de l'exécution du programme (intrants, activités, réalisations) et des résultats (produits et buts). Un bon système de suivi est complet et très utilisé. Les systèmes de suivi efficaces ont plus besoin d'orientation stratégique et d'appui institutionnel que d'investissements coûteux dans les technologies de l'information. Ils demandent des compétences adéquates, un intérêt gestionnaire et des financements ; ils sont longs à élaborer et à développer.

L'évaluation du programme fait référence à l'analyse externe de son efficacité par le biais de méthodes spécialisées qui permettent de voir si le programme a rencontré ses objectifs, d'estimer ses résultats nets ou impacts et /ou d'évaluer si les bénéfices du programme compensent ses coûts. Les évaluations permettent d'identifier les facteurs qui empêchent ou favorisent l'atteinte des résultats visés et par

conséquent de déterminer si l'exécution et les résultats sont conformes à la planification. Les types d'évaluation les plus utilisés dans les programmes de filet de sécurité concernent l'exactitude du ciblage, le respect des processus et l'évaluation des impacts. La valeur ajoutée des évaluations de programme est importante, mais jusqu'à tout récemment, les évaluations de programmes de filets de sécurité ont été plutôt rares dans les pays en voie de développement. Au cours des 10 dernières années cependant, les évaluations de la justesse du ciblage et les évaluations d'impact ont été plus fréquentes dans les programmes de transferts monétaires conditionnels, ceci malgré leur rareté dans d'autres types de programmes.



L'évaluation de la précision du ciblage permet de voir si les pauvres bénéficient des avantages du programme. Ce type d'évaluation est relativement peu couteux et peut être mené assez fréquemment, mais il reste beaucoup moins précis qu'une évaluation d'impact lorsqu'il s'agit de mesurer les impacts sur la réduction de la pauvreté. L'évaluation du ciblage quantifie la couverture et identifie les erreurs d'inclusion, ce qui permet de voir pourquoi les bénéfices du programme, prouvés ou non, ont ou n'ont pas eu d'impact sur les pauvres. Lorsque l'évaluation d'impact n'est pas possible ou suffisante, une évaluation du ciblage peut la compléter.

L'évaluation de processus examine et explique certains des processus et activités du programme. Elle peut être employée pendant toute la durée d'un programme, du démarrage à l'obtention de la vitesse de croisière et lorsque les activités sont modifiées et demandent des ajustements. Au démarrage, l'évaluation de processus permet de suivre la mise en œuvre initiale, de résoudre sans délai les goulots d'étranglement et de répertorier les bonnes pratiques pour une utilisation future. Après la stabilisation et la maturation du programme, l'évaluation de processus permet une rétroaction permanente auprès des gestionnaires. Contrairement à une évaluation d'impact, l'évaluation de processus ne peut pas déterminer la causalité avec une marge d'erreur connue. Elle ne peut qu'identifier les causes plausibles du fonctionnement ou non-fonctionnements d'un programme. Ses observations sont sous-jacentes à plusieurs des améliorations apportées à l'efficacité et à l'efficience des programmes de filet social.

L'évaluation d'impact estime l'effet causal du programme sur les résultats qu'il cherche à influencer -- c'est-à-dire qu'il mesure les changements dans le bien-être des participants qui peuvent être attribués aux éléments spécifiques du programme. Les impacts sont déterminés en comparant les résultats chez les participants au programme avec la situation des non-participants. Armés des preuves relatives aux facteurs qui expliquent les résultats, les décideurs peuvent opter pour une expansion, une modification ou l'élimination d'un programme donné. Les techniques spécifiques utilisées (randomisation expérimentale, quasi expérimentale ou non expérimentale) dans l'estimation des impacts varient en fonction du contexte, mais l'exercice conceptuel de base reste le même.

L'analyse du rapport coût-bénéfice compare la valeur des impacts nets des résultats finaux, exprimée en termes monétaires, avec les coûts additionnels associés à l'exécution du programme, également exprimés en termes monétaires.

L'analyse du rapport coût-efficacité estime les coûts monétaires nécessaires à l'obtention d'un changement dans les résultats finaux, exprimés en termes monétaires quantitatifs -- par exemple, le coût de la réduction d'un seul point de l'écart de pauvreté. Ce type d'analyse est utilisé en remplacement d'une analyse du rapport coût-bénéfice lorsque les résultats ne peuvent pas bien être évalués en termes monétaires.



SUIVI ET ÉVALUATION

SOURCES DE DONNÉES DE S&E



- La plupart des programmes de filet de sécurité collectent et traitent régulièrement des données administratives, particulièrement sur les intrants, les processus et les réalisations. Les différents ministères des Ressources humaines assurent la gestion des informations concernant le personnel du programme et la comptabilité alors que les ministères des Finances suivent les flux financiers, incluant les coûts administratifs et la valeur des bénéfices du programme. D'autres systèmes suivent l'information relative aux différentes activités du programme, telles que l'éligibilité, le réenregistrement, les paiements et la vérification de la conformité aux règles du programme (par le personnel et les clients).
- Les enquêtes de ménage formelles peuvent servir à collecter des informations standardisées chez un nombre relativement important de personnes appartenant à un groupe cible particulier, sélectionné avec soin sur la base d'un échantillon. Il peut s'agir par exemple d'enquêtes de mesure de la qualité de vie des ménages, d'enquêtes démographiques et sanitaires, ou encore de questionnaires sur les indicateurs de bien-être essentiel. Les enquêtes de ménage fournissent avec une précision reconnue des estimés représentatifs d'une population en particulier, et ceci, à des coûts relativement moins élevés que ceux d'un recensement de la population, et des données sur de nombreuses caractéristiques des bénéficiaires.
- Les enquêtes sur la satisfaction des bénéficiaires et clients permettent d'obtenir le point de vue des bénéficiaires sur le programme. Ces outils relativement simples sont utilisés pour la collecte périodique des opinions des participants. Les enquêtes restent une importante source d'information sur la qualité des services, les résultats, les contraintes dans l'accès aux services publics et la capacité de réponse des fonctionnaires du gouvernement.
- Les mécanismes de collecte de données qualitatives sont utiles; ils complètent les enquêtes et sont parfois les seuls à permettre d'avoir un aperçu des activités et de la performance d'un programme. Les outils les plus courants sont les interviews d'informateurs clés, l'observation directe et les discussions en groupe de travail ou communautaires. Les informations qualitatives sont collectées par le biais d'entrevues individuelles intensives et souvent répétitives ; elles vont typiquement plus en profondeur que les questionnaires précodés et explorent la vision et les réactions des individus face au programme.
- Les enquêtes quantitatives sur la fourniture de services étudient les fournisseurs de services afin d'identifier leurs incitatifs et d'étudier les différentes dimensions de la fourniture de services. Elles collectent notamment des données sur les intrants, les réalisations, la qualité, le prix et la supervision. Ces enquêtes sont comparativement plus coûteuses et demandent plus de temps que certaines des autres alternatives.
- Les mécanismes de réponse aux griefs permettent aux bénéficiaires et à la population en général de déposer une plainte sur le fonctionnement du programme ou de rapporter une irrégularité. Ce sont des outils importants de suivi des aspects clés de l'exécution au niveau local. Les plaintes peuvent révéler un mauvais ciblage, des délais de paiement et des fraudes. Parmi ces mécanismes, il faut noter les assemblées, les cartes de rapports individuels/ tableaux de bord communautaires et la rétroaction directe par le biais d'une assistance téléphonique, de l'ombudsman, de messages texte ou de l'internet.
- Les visites inopinées consistent à suivre les procédures du programme dans un échantillon de localités sélectionnées au hasard afin de déterminer si le programme est mis en œuvre tel que prévu.







SUIVI ET ÉVALUATION

CHAÎNE DE RÉSULTATS



Chaîne de résultats: Exemples d'indicateurs pour travailler sur les travaux publics.

Le cadre logique permet de clarifier les objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Il identifie les liens causals attendus (la logique du programme) par le biais d'une chaîne de résultats constituée d'intrants, d'activités, de réalisations, de résultats et d'impacts (résultats finaux). L'examen des liens de cause à effet facilite l'identification des **indicateurs** de performance applicables à chacun des liens de la chaîne, ainsi que les risques qui menacent l'atteinte des objectifs. Le cadre logique permet également d'encourager les partenaires à clarifier leurs objectifs, identifier leurs activités, revoir les progrès et prendre des mesures correctrices.

Les intrants, réalisations et résultats attendus du cadre logique sont formulés et documentés sur la base d'indicateurs spécifiques qui permettent de suivre les progrès et les résultats. Les indicateurs efficaces seront SMART: spécifiques, mesurables, attribuables, réalistes et ciblés (targeted)

Le tableau suivant présente de façon schématique les processus clés d'une chaîne de résultats et des exemples d'indicateurs de programme de travaux publics. Voir également l'exemple de la Jamaïque ci-dessus.

Liens clés d'une chaîne de résultat	Définition	Exemples d'indicateurs pour travaux publics
Intrants	Ressources utilisées pour la conduite des activités principales du projet/programme	• Dépenses budgétaires en salaires, outils intermédiaires et administration • Nombre d'employés du programme par niveau
Activités	Actions prises pour convertir les intrants en réalisations	Activités liées à l'exécution et au projet, incluant la mise sur pied du ciblage, les paiements, le MIS et les arrangements sur le site des travaux
Réalisations	La fourniture de la nourriture et des services à la population cible (côté de l'offre)	• Nombre de projets par type, par région et par mois • Kilomètres de route réalisés • Nombre de jours de travail par bénéficiaire • Salaires payés / nourriture distribuée aux travailleurs
Résultats	Effets intermédiaires résultant directement des réalisations du projet qui peuvent s'avérer nécessaires à l'atteinte des impacts recherchés (côté de la demande)	• Amélioration marquée de la consommation alimentaire du ménage • pourcentage des bénéficiaires du programme déclarant un accès constant à la nourriture au cours des 12 derniers mois • Pourcentage des ménages se déclarant satisfaits des biens communautaires mis en place.
Impacts	Changements plus significatifs dans la situation des bénéficiaires et qui reflètent les objectifs premiers du projet.	x millions de ménages atteignent la sécurité alimentaire dans les 3 à 5 ans.

D'un point de vue gestionnaire, les systèmes de suivi qui enregistrent uniquement les informations sur les intrants, les réalisations et les résultats sont utilisés bien en dessous de leur potentiel. La même information peut servir à l'élaboration d'indicateurs de suivi de la performance --indicateurs qui mesurent le rapport coût-efficacité ou l'efficience d'un sous-ensemble des activités du programme. Ces indicateurs de performance clé sont identifiés par diverses étiquettes, telles que l'efficience, l'efficacité ou les indicateurs de production.



SUIVI ET ÉVALUATION

LES RESSOURCES

Grosh, Margaret, Carlo del Ninno, Emil Tesliuc, and Azedine Ouerghi. 2008. *For Protection & Promotion: The Design and Implementation of Effective Safety Nets.* Washington, DC: World Bank.

Khandker, Shahidur R., Gayatri B. Koolwal, and Hussain A. Samad. 2010. *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices.* Washington, DC: World Bank.

Macedonia Conditional Cash Transfer Project (CCTP). 2009. "Terms of Reference for the Project Preparation Monitoring & Evaluation of the CCTP." Macedonia.

Rawlings, Laura. 2010. "Monitoring and Evaluation: The Foundations for Results." Safety Nets Core Course, World Bank, Washington, DC.

Rawlings, Laura, and M. Honorati. 2010. "Results Readiness in Social Protection and Labor Operations." Social Protection and Labor, Human Development Network, World Bank, Washington, DC.

———. 2010. "Technical Guidance Notes for Social Safety Nets Task Teams. Results Readiness in Social Protection and Labor Operations." Social Protection and Labor, Human Development Network, World Bank, Washington, DC.

Steta, Maria Concepción. 2010. *Evaluando Impacto de los Programas de Desarrollo: De Promesas a Evidencia. Taller Nacional Sobre Evaluación de Impacto.* San Salvador, El Salvador: World Bank.







SYSTÈMES DE GESTION DE L'INFORMATION

VUE D'ENSEMBLE

Le système de gestion de l'information (MIS) --souvent considéré comme l'épine dorsale d'un programme de filet de sécurité-- est un outil de collecte, de traitement, de gestion et de diffusion des données essentiel à la définition de politiques et à l'imputabilité des activités du programme. Dans le cas des filets sociaux de sécurité, le MIS permet la gestion rigoureuse et rapide de quantités de données importantes, souvent à partir de nombreux sites et de plusieurs paliers d'exécution. Un MIS efficace contribue également à minimiser les erreurs, les fraudes et la corruption en avisant les utilisateurs finaux de la non-concordance des données ou du non-respect des conditions d'utilisation.

APERÇU

Le MIS permet de transformer toutes les données collectées en information compréhensible.



- **Collecte des données.** La collecte de données appropriées est essentielle aux prises de décision et aux améliorations à apporter au programme. Les types de données clés à collecter permettent d'identifier les bénéficiaires (nom, genre, date de naissance, adresse, etc.), de mesurer les résultats attendus du programme (revenu du ménage, situation nutritionnelle, présence scolaire, etc.) et d'évaluer les processus qui doivent conduire aux résultats attendus (vérification du respect des responsabilités).

- **Traitement des données.** Les données doivent être traduites en indicateurs. Ceux-ci sont le reflet de l'exécution du programme et de ses résultats et fournissent des informations déterminantes aux décideurs du programme. Pour que leur valeur reste la même, les données du MIS doivent être vérifiées, validées et mises à jour régulièrement.

- **Gestion de l'information.** Une fois que les données ont été traduites en indicateurs, l'information peut être utilisée dans la supervision du programme, le suivi de l'imputabilité, le contrôle et le suivi-évaluation. Les systèmes doivent assurer la qualité (exactitude, exhaustivité, disponibilité en temps voulu) et la sécurité des flux d'information. La mise en place de systèmes d'accès privilégié est essentielle, notamment afin que seul le personnel autorisé puisse consulter certaines données.

- **Diffusion.** Les informations sont diffusées sous des formes diverses à des parties différentes (par ex. états financiers mensuels, rapports périodiques destinés aux médias et au grand public). Généralement, les gestionnaires ont besoin d'informations résumées sur plusieurs sujets alors que les exécutants ont besoin d'une information détaillée sur des aspects spécifiques en relation avec leurs tâches.

Pour être efficace, un MIS a également certains besoins transversaux :

- **Gouvernance et coordination institutionnelle** -- des arrangements institutionnels et des procédures qui précisent les rôles et les responsabilités du personnel du programme ou des institutions et permettent la conduite d'une supervision adéquate.

- **Infrastructures et ressources humaines** -- la fourniture d'équipement informatique et de logiciels ainsi que de ressources humaines chargées de l'élaboration, de l'opération, de la mise à jour et de l'entretien du MIS.

- **Gestion de l'utilisation** -- la disponibilité d'un manuel d'utilisateur, la tenue de séances de formation et la présence d'interfaces faciles à utiliser sur une base intuitive.

VERSION 1
Avec le soutien de Social Safety Net Global Expert Team.

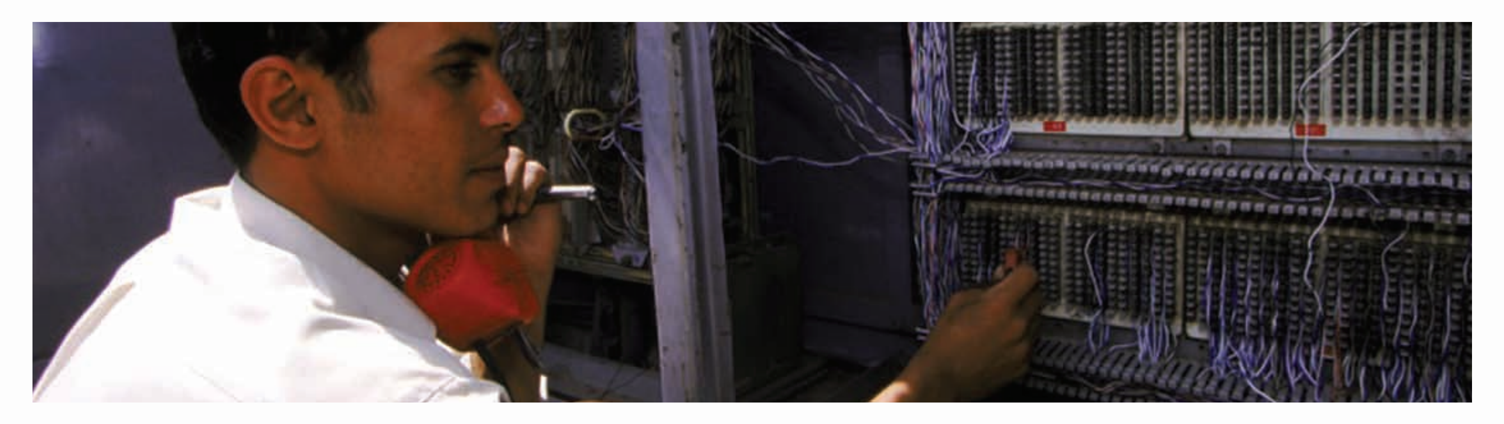






SYSTÈMES DE GESTION DE L'INFORMATION

CONSIDÉRATIONS CLÉS



- Le MIS doit être conforme au manuel d'exécution qui décrit tous les processus et procédures du programme. Celui-ci devrait servir de point de départ dans l'élaboration d'un MIS efficace.
- Les utilisateurs finaux doivent être impliqués dans l'élaboration du MIS--par exemple identifiant les informations nécessaires à chaque partie prenante (contenu, forme, échéance). Le degré de sophistication d'un MIS doit correspondre à la capacité et aux intérêts de ses utilisateurs.
- L'élaboration d'un MIS réaliste et approprié au contexte doit prendre en considération les capacités des technologies de l'information locales, incluant l'équipement et les logiciels.
- Dans certaines régions, l'absence de connexion à internet entrave la mise en place d'un MIS automatisé dans l'ensemble du programme. Dans ce cas, le pays peut combiner le système automatique avec des outils hors ligne basés sur l'utilisation du papier et assortis de mécanismes de suivi et de supervision appropriés.
- Les programmes doivent s'assurer de la cohérence entre l'élaboration et l'opération d'un MIS. Les spécialistes (internes ou externes) doivent participer au processus afin que la transition s'effectue en douceur.
- Le développement d'un bon MIS demande plusieurs années. Un MIS fiable est généralement élaboré graduellement sur la base de modules, en commençant par les modules du cycle de projet les plus importants et en ajoutant par la suite des modules supplémentaires.
- Le MIS doit être disponible en début de projet. Sinon, soit le démarrage est retardé soit des informations essentielles risquent d'être perdues.
- Un MIS qui n'est pas suffisamment flexible (capable d'ajouter ou de modifier rapidement des modules) peut constituer une contrainte aux changements rapides qui surviennent dans la conduite du programme.
- L'ensemble des informations sur le programme doit être saisi dans un seul système qui possède une base de données centrale à partir de laquelle les informations peuvent être facilement partagées avec les institutions et les fournisseurs de services privés.
- La mise au point, les améliorations, les mises à jour et l'entretien d'un MIS peuvent être coûteux. Cependant, certains gains à long terme peuvent compenser les coûts à court terme, notamment la durée du programme, l'adoption du MIS par d'autres programmes sociaux, la fréquence d'utilisation et les économies d'échelle, comme dans l'exemple de la Jamaïque présenté ci-dessous.
- Aucun MIS n'est à l'abri des erreurs au cours de son développement. Afin de garantir un fonctionnement de haute qualité, il faut procéder à des tests et des opérations pilotes avant le lancement pour détecter les erreurs potentielles, à des entretiens réguliers des équipements et à des évaluations et mises à jour afin le MIS ne devienne pas obsolète.

EXEMPLES DE SYSTÈMES DE GESTION DE L'INFORMATION DANS LES PROGRAMMES DE FILET DE SÉCURITÉ

Afrique du Sud : MIS en appui à des mécanismes de paiement efficaces

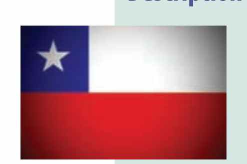


Description

En Afrique du Sud, les gouvernements provinciaux sont responsables de la distribution des allocations sociales. Dans le passé, en partie en raison de la faiblesse du MIS, les versements étaient coûteux et difficiles à gérer. Absa, l'une des principales institutions financières d'Afrique du Sud, a travaillé avec le gouvernement à l'élaboration d'un nouveau mécanisme de paiement -- la carte Absa Sekulula (c'est plus facile) -- basé sur un MIS efficace. La carte est utilisée dans quatre provinces sud-africaines pour la distribution électronique des paiements, ce qui permet aux bénéficiaires d'avoir accès aux fonds sans avoir à toucher des sommes en argent comptant.

Lorsque les futurs détenteurs de cartes s'enregistrent, leurs données personnelles, photographies et empreintes digitales sont saisies. Le MIS émet une carte individuelle portant un numéro personnel d'identification protégé (PIN), à partir de laquelle le système intègre automatiquement le bénéficiaire à la liste de paiements. Le premier jour ouvrable du mois, le MIS verse automatiquement dans les comptes des détenteurs les montants appropriés. Les détenteurs de cartes peuvent alors utiliser leurs cartes chez les commerçants dotés d'un terminal électronique ou encore retirer de l'argent dans les guichets automatiques. Par conséquent, les personnes âgées, les parents et les indigents n'ont plus faire la queue ou à placer leur argent en sécurité. Ce MIS plus efficace minimise également les coûts engendrés par une administration papier exigeante en temps et en efforts.

Chili : Système intégré d'information sociale



Description

Le MIS du Chili est l'un des meilleurs systèmes du secteur de la protection sociale. Il comprend une plateforme nationale informatisée qui enregistre, archive et traite l'information nécessaire à l'allocation des services de protection sociale. La plateforme intègre les informations en provenance des diverses institutions qui mettent en œuvre un programme de protection sociale -- pensions, subventions, transferts monétaires ou autres -- dans une base de données unique et bien intégrée.

Le flux des informations du MIS a été conçu de façon à faciliter la gestion en ligne de volumes de données importants, provenant de différentes institutions et de plusieurs paliers de gouvernement. Une fois l'élaboration complétée, le MIS a été mis en place graduellement et par modules, sur une base d'essai erreur. Après la mise en opération du MIS, les opérateurs ont pu, grâce à un entretien annuel garanti, modifier les composantes et les applications en fonction de l'évolution des besoins. L'administration courante du MIS est décentralisée. Les collecteurs de données des municipalités enregistrent directement des données en ligne. Les commissions régionales, municipales et communautaires ont accès à des logiciels interconnectés qui leur permettent de gérer les données. Les institutions sont légalement chargées du partage des données sur les bénéficiaires du programme et des opérations en ligne. Par exemple, les registres civils transfèrent des informations démographiques sur les bénéficiaires actuels et potentiels dans le MIS.

Les parties prenantes peuvent consulter les données en ligne disponibles à leur niveau d'accès. Par exemple, les bénéficiaires peuvent revoir leur profil et les institutions peuvent contre-vérifier et valider les informations sur les bénéficiaires. Ceci permet d'épargner le temps et l'argent des bénéficiaires et des institutions en leur évitant, soit de se rendre dans les bureaux publics pour faire une demande, soit de s'adresser à d'autres entités pour l'obtention de données. Les ménages qui souhaitent bénéficier des transferts de protection sociale doivent soumettre leur demande d'adhésion à un programme spécifique dans l'un des bureaux désignés. La demande est traitée directement en ligne et après son approbation, le personnel du programme évalue le profil socioéconomique du ménage par le biais d'enquêtes. Les superviseurs collectent et saisissent les données relatives au ménage dans le MIS. Le système émet alors automatiquement un index spécifiant si celui-ci est éligible en fonction des exigences du programme. Le MIS peut produire des statistiques désagrégées par municipalité et par type, ce qui permet de prendre en compte ces données lors de diagnostics, du ciblage et de l'élaboration du programme.



SYSTÈMES DE GESTION DE L'INFORMATION

Jamaïque : exigences en matière de MIS



Description

Après plusieurs années de mise en œuvre, le Programme jamaïcain d'Avancement par l'Éducation et la Santé (PATH) a décidé de mettre à jour et de corriger les lacunes de son MIS tout en tirant parti de ses forces. Les discussions avec le personnel ont permis de conclure que le MIS devrait notamment répondre aux exigences suivantes :

Une information disponible sur demande et lorsque nécessaire.

Des données intègres et sans erreurs, une structure de données permettant une gestion efficace.

Une saisie décentralisée des données.

Un MIS basé sur le web qui facilite la mise à jour des bases de données éloignées et l'accès d'utilisateurs autorisés où qu'ils soient, aux d'informations en ligne se trouvant dans la base de données centrale.

Un MIS revu et corrigé permettra de procéder à collecte décentralisée (dans tous les états administratifs) des données de ciblage, d'inscription et de vérification. Les données seront également disponibles en temps réel, ce qui permettra d'améliorer les temps de réponse liés au traitement des données. L'archivage des informations sera considérablement réduit et une assistance technique appuiera la sauvegarde des données, la création de nouvelles fonctions dans le système, l'élaboration de rapports de gestion et la mise à jour des logiciels d'opération.

LES RESSOURCES

Baldeon, Cesar, and Maria Arribas-Baños. 2008. "Management Information Systems in Social Safety Net Programs: A Look at Accountability and Control Mechanisms." Social Protection Discussion Paper 0819, World Bank, Washington, DC.

Benazir Income Support Program. 2009. "Terms of Reference: Management Information System Targeting Process." South Asia Social Protection Team, World Bank, Washington, DC.

de la Brière, Bénédicte, and Kathy Lindert. 2005. "Reforming Brazil's Cadastro Unico to Improve the Targeting of the Bolsa Familia Program." Social Protection Discussion Paper 0527, World Bank, Washington, DC.

Lecuit, Luc. 1999. "DeMIStifying MIS: Guidelines for Management Information Systems in Social Funds." Social Protection Paper, World Bank, Washington, DC.

National Social Protection Project. 2008. "Terms of Reference to Develop the Management Information System and Provide Technical Support." Ministry of Local Government, Local Government Department, Dhaka, Bangladesh.

Resettlement and Reintegration through Information and Referral Project. 2008. "Terms of Reference for a Management Information Specialist." Ministry of Internal Affairs, Amnesty Commission, Kampala, Uganda.



